

**BRUNO GOMES PEREIRA**  
**MARINA ARIENTE ANGELOCCI**  
**(ORGANIZADORES)**

# **DÍALOGOS EM (DES) CONSTRUÇÃO ENTRE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, EXATAS E SAÚDE**

## **Autores**

**Daiane Tieme Kawahara Paiva**  
**Fabio Luis Saad**  
**Janaina Piana**  
**José Roberto Pinto**  
**Marcelo Machado Costa Lima**

**Paulo César de Souza Mello**  
**Paulo Fernando de Almeida**  
**Renato Cividini Matthiesen**  
**Ronie Galeano**  
**Thiago Alves Miranda**

**BRUNO GOMES PEREIRA**  
**MARINA ARIENTE ANGELOCCI**  
**(ORGANIZADORES)**

**DIÁLOGOS EM (DES) CONSTRUÇÃO**  
**ENTRE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS,**  
**EXATAS E SAÚDE**



**VirtualBooks Editora**

© Copyright 2021.

*1ª edição*

*1ª Impressão (publicado em 2021)*

Todos os direitos reservados, protegidos pela Lei 9.610/98. Nenhuma parte desta edição pode ser utilizada ou reproduzida, em qualquer meio ou forma, nem apropriada e estocada sem a expressa autorização dos autores.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

PEREIRA, Bruno Gomes; ANGELOCCI, Marina Ariento.

DIÁLOGOS EM (DES) CONSTRUÇÃO ENTRE CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS, EXATAS E SAÚDE. 70 p. Pará de  
Minas, MG: VirtualBooks Editora, Publicação 2021. Edição  
em e-book formato PDF.

ISBN 978-65-5606-154-2

CDD- 370 Educação. Brasil. Título.

## **CONSELHO EDITORIAL**

**Almerinda Maria Skeff Cunha**

Mestrado em Comunicação e Sociedade pela Universidade Federal do Tocantins (UFT)

**Ana Carolina Alves de Lima Oliveira**

Mestrado em Ensino de Língua e Literatura (Estudos Literários) pela Universidade Federal do Tocantins (UFT)

**Bonfim Queiroz Lima**

Doutorado em Ensino de Língua e Literatura (Estudos Literários) pela Universidade Federal do Tocantins (UFT)

**Bruno Aurélio Campos Aguiar**

Mestrado em Ciências Florestais pela Universidade Federal do Tocantins (UFT)

**Daniele Socorro Ribeiro da Silva**

Mestrado em Ensino de Física pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA)

**Denise Ramos Cardoso**

Mestrado em Linguística pela Universidade Federal do Pará (UFPA)

**Filipe Bittencourt Machado de Souza**

Doutorado em Agronomia (Fitotecnia) pela Universidade Federal de Lavras (UFLA)

**Flávio Augustus da Mota Pacheco**

Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)

**Garithuzy Macedo Oliveira**

Mestrado em Ensino em Ciências e Saúde pela Universidade Federal do Tocantins (UFT)

**Graziela Carvalho Piva**

Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

**Iangla Araújo de Melo Damasceno**

Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos pela Universidade Federal do Tocantins (UFT)

**Kenedy Martins Miné**

Mestrado em Educação pela Universidade Estácio de Sá (UNESA)

**Leonardo Lopes da Cruz**

Mestrado em Ciências da Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ)

**Lidiane dos Santos Silva**

Mestrado em Ciências das Religiões pela Faculdade Unida de Vitória (FUV)

**Marcos Neemias Negrão Reis**

Mestrado em Direitos Fundamentais pela Universidade da Amazônia (UNAMA)

**Nilsandra Martins de Castro**

Doutorado em Ensino de Língua e Literatura (Estudos Linguísticos) pela Universidade Federal do Tocantins (UFT)

**Rafael Pires Pinheiro**

Mestrado em Ensino de Ciências Exatas pela Universidade do Vale do Taquari (UNIVATES)

**Renan Ribeiro Modesto**

Mestrado em Engenharia de Barragem e Gestão Ambiental pela Universidade Federal do Pará (UFPA)

**Valtuir Soares Filho**

Mestrado em Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade do Vale do Taquari (UNIVATES)



**VirtualBooks Editora**

**Editor-Chefe: Jaime Mendonça**

**Assistente Editorial: Evane Machado**

**Preparador de Texto: Fabrício Caetano Rios**

**Designer: Marcus Vinicius Marinho**

**Impressores: Adriano Correa Barros e Marcos Otávio Leite**

## SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO</b> .....	8
Isaquia dos Santos Barros Franco	
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Gamificação como Metodologia Ativa em uma Instituição de Ensino Superior: (Re) Discutindo um Estudo de Caso</b> .....	9
Marina Ariento Angelocci / Bruno Gomes Pereira	
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>Linguagem, Interação e Razão: Perspectivas das Práticas Sociais a partir da Dialética do Esclarecimento</b> .....	16
Marcelo Machado Costa Lima / Thiago Alves Miranda	
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Reconstrução dos Modelos de Gestão Junto ao Pensamento Exponencial e Direcionado por Dados</b> .....	23
Renato Cividini Matthiesen	
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Uma Contingência, “Não-Qualquer”, e Seus Efeitos na Clínica Psicanalítica</b> .....	32
Fabio Luis Saad	
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>Empresas e Direitos Humanos: A Obrigação das Empresas de Respeitar os Direitos Humanos</b> .....	38
Paulo Fernando de Almeida	
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>(Re) Pensando Práticas Pedagógicas Crítico-Reflexivas Em Cursos Noturnos De Instituições De Ensino Superior</b> .....	45
Marina Ariento Angelocci / Paulo César de Souza Mello / Bruno Gomes Pereira	
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>A Importância do Conhecimento em Administração</b> .....	52
José Roberto Pinto	

**CAPÍTULO 8**

**Proposta de Planejamento Estratégico Orientado a Ações em Inovação Aberta para um *Campus* Universitário .....58**  
Daiane Tieme Kawahara Paiva / Ronie Galeano / Janaina Piana

**SOBRE OS AUTORES .....67**

## PREFÁCIO

**D**iscutir a respeito das novas tendências científicas não tem sido tarefa fácil. No atual contexto de investigações acadêmicas, muitos são os autores que debruçam suas atenções a respeito das interfaces entre diferentes saberes humanos, na tentativa de trazer perspectivas mais complexas ao objeto de pesquisa.

Nesse sentido, no âmbito dito “Era da Complexidade”, nos termos de Edgar Morin, é no mínimo ingênuo, supormos que as ciências são separadas por barreiras e, assim, sejam autossuficientes. Evidentemente que não! Na atual era complexa, os saberes humanos nunca estiveram tão interligados como agora. Este movimento inter/trans/indisciplinar reflete a própria construção de uma sociedade emergente, a qual tenta buscar explicações que extrapolam as barreiras de uma formação acadêmica uníssona. Em outras palavras, o conhecimento que se busca hoje é costurado por diversas concepções de saberes que, como um mosaico, costuram a logística de investigação mais contemporânea.

Os organizadores dessa obra trouxeram para si a responsabilidade de provocar um diálogo cada vez mais aberto mediante às constantes transformações que temos percebido em todos os domínios sociais. A pandemia do COVID19 colaborou para que discussões dessa natureza se tornassem ainda mais pertinentes.

Aproveito a oportunidade para reiterar minha satisfação em prefaciá-la uma obra tão importante e necessária à reelaboração de pensamentos e inquietações que permeiam nosso cotidiano pós-moderno. De maneira satisfatória, parablenizo a todos os envolvidos nesse livro eletrônico e reafirmo que a atemporalidade da referida obra.

Tenham todos uma excelente leitura!

**Dra. Isaquia dos Santos Barros Franco**  
**Instituto Federal do Pará (IFPA)**  
**Campus de Conceição do Araguaia (PA)**

**22 de maio de 2021**



## CAPÍTULO 1

### GAMIFICAÇÃO COMO METODOLOGIA ATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: (RE) DISCUTINDO UM ESTUDO DE CASO

*Marina Ariele Angelocci*  
*Bruno Gomes Pereira*

#### Introdução

**E**m um cenário de pandemia, iniciado no ano de 2020 e presente em 2021, houve a intensificação do uso de metodologias ativas em diversas Instituições de Ensino Superior (IES). Docentes que usavam o quadro negro ou a lousa para ensinar precisaram se adaptar rapidamente e aprender novas tecnologias de ensino.

A terminologia metodologia ativa está associado à participação do discente para o ato de ensino-aprendizagem, uma vez que auxilia a construção do seu próprio conhecimento. Com esse processo, é possível ao aluno o desenvolvimento da autonomia, com estímulo de capacidade reflexiva e contribuição ao desenvolvimento individual e intelectual (KFOURI *et al.*, 2019).

Com o uso de metodologias ativas, os professores permitem que o aluno seja o centro do processo educativo, sendo ativo e protagonista do seu aprendizado. Para Kenski (2012), os estudantes precisam ser ouvidos; para isso, docentes precisam estimular o diálogo com uma aprendizagem colaborativa, uma vez que os alunos não podem ser passivos, apenas escutando, lendo, decorando ou repetindo conteúdos; eles devem ser criativos, críticos, pesquisadores e atuantes para a produção de seus conhecimentos.

Nos últimos anos, estudos e discussões são vistos a respeito das metodologias ativas como forma de implementação e aprimoramento por diversas IES como forma de auxílio para o estudo e para a formação profissional dos estudantes. Em Santo André, no Estado de São Paulo, por exemplo, um Centro Universitário de uma grande marca já adotava diversas metodologias ativas e, com o cenário pandêmico, passou a explorar a cada dia mais, estimulando os alunos no processo de ensino-aprendizagem.

Portanto, como os autores do presente capítulo são docentes deste Centro Universitário, que adota e estimula o uso de diversos métodos de aprendizagem e metodologias ativas, eles decidiram escrever um estudo de caso sobre o atual cenário da educação em um momento de pandemia. O objetivo do artigo é verificar a adoção do método de gamificação e o desempenho dos alunos com a sua utilização.

## **Estudo de Caso**

Criada em 1937, a referida IES iniciou suas atividades como escola de caligrafia e datilografia. No ano de 1969 houve a fundação de um Instituto de Ensino Superior e, desde então, o Centro Universitário atua para atender as demandas do Grande ABC, que abrange as seguintes cidades: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

Uma das metodologias ativas adotadas pela marca universitária é a *Gamification* (Gamificação). Esse método de ensino surgiu em 2002 com Nick Pelling, que ao trabalhar com o desenvolvimento de interfaces para videogames, verificou que seu conhecimento contribuiria para melhorar a performance de equipamentos eletrônicos como caixas eletrônicas, máquinas de venda automáticas, dentre outros (BURKE, 2014). A ideia era que os equipamentos ficassem mais intuitivos como um console de jogo ou a interface de um videogame e, portanto, ele se dedicava exclusivamente ao desenvolvimento de *hardware* ou equipamentos eletrônicos mais intuitivos, ideia equivalente ao surgimento dos sistemas iOS, Android e Windows Phone da atualidade (PELLING, 2011).

O termo *Gamification* ganhou força com o significado atual no ano de 2010 (Zichermann; Linder, 2013). Schell (2010) usou o termo, em 2010, em uma conferência de assuntos de desenvolvimento de jogos de computador e videogames, abordando que jogos e elementos que os constituem iriam invadir as tarefas do dia a dia no futuro. O uso de técnicas de gamificação para Kapp (2012) teve destaque após a Gardner Inc, empresa de consultoria de tecnologias, prever, em 2011, que empresas iriam aderir a esses métodos até o ano de 2015.

A utilização da gamificação varia de acordo com os objetivos de cada empresa, ou seja, pode ser usada para aumentar a produtividade de funcionários como para fidelizar clientes. De acordo com Araújo (2016), esta metodologia começou a ser muito usada na área da medicina, *fitness*, comportamentos sociais e na educação.

Para Squire (2011), existem atributos nos jogos que intensificam o aprendizado. Alguns alunos não são tão receptivos em relação a utilização de jogos, outros jogam apenas com o intuito de aprender, sem foco no prazer em competir e em finalizar as tarefas no menor tempo possível. Jogos com foco educacional não podem desprezar a evolução tecnológica e estética, uma vez que são componentes fundamentais para cativar a atenção dos alunos.

Deterding *et al.* (2011) comentam que a gamificação necessita de elementos de *design* de *games* em contextos fora dos *games*, focando em uma motivação, com ascensão da atividade e retenção do usuário. Os elementos de *games* precisam ser objetivos e com regras claras, retorno (*feedback*) imediato, recompensas, diversão, motivação, abstração da realidade, cooperação, competição e conflito.

Usar gamificação é aplicar diversas ferramentas (elementos de *games*) com diversos modos de exploração. É importante conhecer as funções e saber quais elementos de *games* devem ser utilizados. Segundo McGonigal (2011) quatro componentes são essenciais em qualquer jogo: voluntariedade, regras, objetivos e *feedbacks*. A *game designer* Jane McGonigal declara que jogos conseguem transformar comportamentos ou a sociedade; ou seja, eles proporcionam sentimentos aos jogadores que a realidade não permite. No mundo real, o retorno (*feedback*) dificilmente é imediato e o esforço nem sempre é positivo, com falhas apontadas no lugar da apreciação de pontos fortes. Já no jogo, seu ambiente permite um *feedback* imediato, com o jogador valorizado com as conquistas, recompensas externas ou pelo próprio sentimento de recompensa. Dessa forma, é fácil compreender a razão de cada vez mais pessoas se interessarem pelo mundo dos jogos.

O participante do jogo é direcionado pelo objetivo para uma concentração com a finalidade de atingir o propósito. Todo objetivo deve ser claro, ou então, o jogo será confuso e difícil, com um provável fracasso. As regras proporcionam limites para as ações dos jogadores, com a finalidade de definir como o jogador reagirá para o cumprimento dos desafios impostos pelo jogo (MCGONIGAL, 2011). Com as regras, os jogadores exploram os espaços para desenvolver sua criatividade, motivando o pensamento estratégico (Silva *et al.*, 2019). Já os *feedbacks* transmitem aos jogadores a relação com os aspectos que regulam sua interação com a atividade para a promoção da motivação. Portanto, os *feedbacks* precisam ser imediatos, claros e objetivos.

Vale destacar que a gamificação diverge dos games de entretenimento, uma vez que não admira a jogabilidade. E, o uso de tecnologias digitais não é uma condição essencial para o uso de uma estratégia baseada na gamificação da sala de aula. Sendo assim, a gamificação

no contexto educacional acontece pelo uso de elementos de *design* de jogos no processo de ensino-aprendizagem, não para jogar, porém motivar, engajar e aprimorar o rendimento dos alunos (SILVA *et al.*, 2019).

Sabe-se que são inúmeros os desafios para a utilização da gamificação em sala de aula. Mesmo ela sendo promissora para promover motivação intrínseca, engajamento e sentimento de realização, um dos desafios para criar ambientes gamificados é o estímulo e a relação da motivação (extrínseca e intrínseca). O uso da gamificação com resultados satisfatórios exige um bom planejamento. Sendo assim, o professor será sucedido em suas atividades caso conheça aspectos teóricos subjacentes à gamificação: a teoria da autodeterminação e a teoria do fluxo (ALVES, 2015).

Para Deci e Ryan (1985), a teoria da autodeterminação (*SDT, Self-Determination Theory*) aborda componentes das motivações (extrínseca e intrínseca) e seus aspectos promotores, envolvendo questões relativas à saúde e ao bem-estar psicológico. Motivação intrínseca está associada ao interesse interno do sujeito em si mesmo, satisfeito com a concretização de uma atividade e com envolvimento voluntário para gerar autonomia necessária no aluno. Cabe ao docente a tarefa complexa e desafiadora de motivar intrinsecamente os alunos em sala de aula, já que precisará de tempo e conhecimento teórico. A *SDT* apresenta três necessidades básicas, inatas, subjacente à motivação intrínseca (autonomia, competência e pertencimento), que se acatadas nos bons *games* incorporam o processo de gamificação.

A teoria do *Flow* (Fluxo), criada em 1991, pelo psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, aborda motivos que envolvem e concentram as pessoas em atividades que não proporcionam retorno financeiro ou material. Esta teoria detalha o estado mental de operação automatizada, em que o indivíduo está imerso em uma sensação de concentração profunda, envolvimento e prazer, ao se envolver em uma atividade específica. É nítido que ao iniciar uma aula, cabe ao professor propor um desafio básico e possível de ser concretizado por um estudante com habilidade compatível (A1). Com a finalização da atividade, o docente deve propor um outro desafio, que exija maior nível de habilidade do aluno. Este novo desafio não pode ser tão difícil, levando o aluno ao estado de ansiedade (A3), e nem tão fácil que possa levá-lo ao tédio (A2) (SILVA *et al.*, 2019).

O equilíbrio dos fatores desafio e habilidade é uma das características essenciais do Fluxo. Para atingir equilíbrio, uma atividade precisa apresentar desafios que possam ser cumpridos, partindo do pressuposto de que o indivíduo tenha consciência de que a tal

atividade é possível de ser concluída. Caso a tarefa não seja terminada, não é vista como um desafio, uma vez que não apresentará sentido em ser desenvolvida. Cada pessoa exibe um nível médio de desafios e habilidades, permitindo que o estado de *Flow* exista quando o aluno encara situações-problemas associadas às suas habilidades. Portanto, a gamificação pode ser vista como uma ação de aprendizagem que permite que o discente assimile sua missão, investigando, desenvolvendo suas atividades e obtendo o sucesso pelo seu próprio esforço (FADEL *et al.*, 2014).

No entanto, para Silva *et al.* (2019), a gamificação não é basicamente uma metodologia ativa de ensino, mas uma estratégia de aprendizagem ativa fundamentada na hipótese que o aluno está no centro do processo de aprendizagem, ou seja, o estudante é incentivado a sair uma posição cômoda, receptora de informações, para participar ativamente das aulas em um contexto de desenvolvimento de habilidades e competências como: iniciativa, autonomia, criatividade, criticidade reflexiva, capacidade de inovar, cooperação para o trabalho em equipe e reflexão diante de situações problemáticas.

Na IES do presente capítulo, existe um programa de ensino com o objetivo de identificar lacunas de aprendizagem dos estudantes para proporcionar, por meio de uma plataforma de ensino adaptativo, um ensino personalizado e gamificado para que o aluno possa alcançar um melhor desempenho acadêmico. As vantagens desse modelo de ensino gamificado são: ensino adaptativo individualizado, nivelamento adaptativo com conteúdos da educação básica, revisão de conteúdos abordados no curso por meio de exercícios semanais e retornos ágeis para a evolução do desempenho de cada aluno.

Os alunos acessam semanalmente uma plataforma de ensino para estudo e realização das atividades propostas. Ao finalizar a atividade, é possível verificar a pontuação acumulada com a realização de atividades semanais bem como o *ranking* de posição: melhores do Brasil e melhores da turma. Dessa forma, os estudantes competem com sua turma e também com todos os alunos da marca universitária.

Os pontos conquistados nesta plataforma são convertidos por meio de uma régua de pontuação e adicionados ao sistema de avaliação continuada da Instituição de Ensino Superior, ou seja, a pontuação colabora para que o aluno conquiste uma melhor pontuação para aprovação em cada disciplina cursada no semestre. Sendo assim, caso o aluno conquiste 7.000 pontos, ou seja, nota 7.0 por meio das avaliações oficiais do primeiro e segundo bimestre e pontos de atividades em sala de aula, e adquira com a régua de conversão de pontos 3.000 pontos de atividades da plataforma de ensino personalizado e gamificado, a

somatória será 10.000 pontos, isto é, média final 10.0. Mesmo que o aluno não gabarite, não acerte todas as questões das avaliações, e também não participe de todas as atividades em sala de aula, ele ainda possui a chance de conquistar a média máxima, 10.0.

### **Considerações Finais**

No modelo de aprendizado ativo, o professor é mediador, supervisor, orientador e facilitador do processo de aprendizagem. E a gamificação pode ser vista, de acordo com Silva *et al.* (2019), como estratégia de ensino de metodologia ativa, a partir do momento, que o educador, por meio de regras claras (contrato didático), desafia e estimula os alunos a realizarem suas tarefas. Para cumprir sua missão, o estudante deve desenvolver algumas estratégias como: exploração do problema (desafio); levantamento de hipóteses; tentativa de resolver o problema com base em conhecimentos prévios; identificação de tudo que não tem conhecimento e precisa conhecer para resolver o problema; determinação de tarefas individuais, delegando responsabilidades para o estudo autônomo da equipe; compartilhamento do novo conhecimento; aplicação do conhecimento para resolver o problema; e avaliação da resolução do problema e a eficácia do processo utilizado.

No campo educacional, a gamificação é apropriada quando: ensina novos conteúdos; motiva alunos ao progresso curricular e envolvimento com o conteúdo curricular; influencia o comportamento dos discentes em sala de aula; conduz os estudantes para que consigam inovar e; encoraja os educandos para que sejam autônomos, desenvolvam competências ou adquiram conhecimentos (KAPP *et al.*, 2014).

O estudo permitiu verificar que o uso da gamificação incentiva o estudante para que atue como protagonista da sua história no processo de ensino-aprendizagem e para que o estimule em estudar e aprimorar conceitos básicos e profissionalizantes.

Espera-se que este breve estudo inspire novas práticas ativas no processo de ensino-aprendizagem e que, com isso, possa render desdobramentos científicos vindouros, visando um aprendizado de melhor qualidade, com a participação crescente do discente.

### **Referências**

ALVES, F. **Gamification**. Como criar experiências de aprendizagem engajadoras: um guia completo: do conceito à prática, DVS, São Paulo. 2015.

ARAÚJO, I. Gamification: metodologia para envolver e motivar alunos no processo de aprendizagem. **Education in the Knowledge Society**, n.17, v.1, p. 87-107, 2016.

BURKE, B. **GAMIFY: How Gamification Motivates People to do Extraordinary Things**. EUA: Gartner, Inc. 2014.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**, Plenum, New York. 1985.

DETERDING, S., DIXON, D., KHALED, R., NACKE, L. From game design elements to gamefulness: Defining “Gamification.” In Proceedings of the **15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '11** (p. 9). New York, New York, USA: ACM Press. doi: 10.1145/2181037.2181040. 2011.

FADEL, L. M.; ULBRICHT, V.R.; BATISTA, C.R.; VANZIN, T. **Gamificação na educação**. Pimenta Cultural, São Paulo. 2014.

KAPP, K. M. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-based methods and strategies for training and education**. San Francisco: Pfeiffer. 2012.

KAPP, K. M., BLAIR, L., MESCH, R. **The Gamification of Learning and instruction Fieldbook - Ideas into Practice**. EUA: Wiley. 2014.

KENSKI, V.M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Papyrus. 2012.

KFOURI, S. F.; MORAIS, G. C.; PEDROCHI JR, O.; PRADO, M. E. B. B. Aproximações da Escola Nova com as Metodologias Ativas: Ensinar na Era Digital. **Rev. Ens. Educ. Cienc. Human.**, 20 (2), 132-140. 2019.

MCGONIGAL, J. **Reality is broken: why games make us better and how they can change the world**. The Penguin Press, New York. 2011.

PELLING, N. The (short) prehistory of “gamification ”.... **Funding Startups**. Disponível em [http:// nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/](http://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/). 2011.

SCHELL, J. **Design Outside the Box**. Disponível em <http://www.g4tv.com/videos/44277/DICE2010-Design-Outside-the-Box-Presentation/> 2010.

SILVA, J. B., SALES, G. L.; CASTRO, J. B. Gamificação como estratégia de aprendizagem ativa no ensino de Física. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, 41 (4). doi: 10.1590/1806-9126-RBEF-2018-0309. 2019.

SQUIRE, K. D. **Video Games and Learning - Teaching and Participatory Culture in the digital age**. New York: Teachers College, Columbia University. 2011.

ZICHERMANN, G., LINDER, J. **The gamification Revolution: how leaders leverage game mechanics to crush the competition**. EUA: Mc Graw Hill Education. 2013.

## CAPÍTULO 2

### LINGUAGEM, INTERAÇÃO E RAZÃO: PERSPECTIVAS DAS PRÁTICAS SOCIAIS A PARTIR DA DIALÉTICA DO ESCLARECIMENTO

*Marcelo Machado Costa Lima*  
*Thiago Alves Miranda*

#### **Introdução**

**E**sse capítulo tem como objetivo apresentar a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas, expoente da filosofia da linguagem, além de sua contribuição de que a visão pessimista que a Escola de Frankfurt tem sobre a modernidade fosse superada. Partindo desse pressuposto, Habermas deseja conduzir os indivíduos para um novo tipo de racionalidade, induzindo ao entendimento e, posteriormente, a um consenso.

Nesse capítulo, será apresentada a modernidade e o seu objetivo de esclarecer, sobre o que é esclarecimento e como o sujeito pode chegar a uma condição esclarecida. Entretanto, dado o fracasso deste projeto, se torna necessária a exposição da teoria de Adorno e Horkheimer, a partir da sua obra “Dialética do esclarecimento”, bem como estes autores manifestam sua ideia, e da escola de Frankfurt, sobre o projeto esclarecimento.

Em síntese, Habermas muda o eixo do seu tempo, levando-nos a afirmar que uma nova revolução copernicana, mudando o modelo de razão que deve ser seguido, propõe o uso da razão comunicativa. Habermas supera a visão de seus antecessores na escola de Frankfurt, quando propõe a Teoria do “agir comunicativo” como um mecanismo para que os sujeitos possam se entender.

#### **Contextualizando a Modernidade**

A modernidade é um processo que faz parte da transformação das práticas humanas, em que se começa a pensar na razão e em seu lugar diante da humanidade. O conceito de modernidade quase sempre está associado a algo positivo, transformador, orgânico ou progressista (MARCONDES, 2007).

A sociedade europeia passou por várias mudanças no período moderno, sendo estas em vários aspectos: político, social, moral, artístico, literário, filosófico e religioso (Aranha,



Martins, 2009). Como preâmbulo desse novo período da história da humanidade ocorreu o Renascimento. Este, por sua vez, se baseou na transição da Idade Média e seu período posterior. O Renascimento foi um movimento burguês, que trouxe diversas críticas à essência do ser humano, ao propiciar grandes mudanças, tais como: ao sistema feudal; ao monopólio do cristianismo; à economia de subsistência e ao poder descentralizado, que se encontrava nas mãos das elites rurais.

Apresentou-se o sistema mercantil como uma proposta, que viria a se tornar o capitalismo; a ideia de nação, a centralização política, a centralização do poder, deixando o teocentrismo de lado, apoiando o antropocentrismo e um regime absolutista, fazendo do homem o principal eixo de pesquisa e de medida das coisas.

Para Burke (2008), o Renascimento significa Modernidade, sendo responsável pela volta dos clássicos, ao revisitar o modelo greco-romano. Isso fez com que as artes cênicas, a literatura, a arquitetura, as artes plásticas e diversos outros ramos do conhecimento se movessem para outras vertentes, diferentemente do que era visto em geral. Graças ao mundo todo estar atrelado ao poder das Igrejas, “é uma volta deliberada, onde era proposta a ressurreição consciente (renascimento) do passado, considerando agora como modelo de civilização e fonte de inspiração” (MARTINS; IMBROISI, 2019).

Levou também o ser humano a se valorizar, sendo o centro das reflexões, trazendo o movimento humanista à tona. Com a alta do antropocentrismo, a ideia do individualismo voltou, porém não necessariamente egocêntrica, mas principalmente buscando a subjetividade de cada indivíduo. Com todas essas mudanças de pensamento e rupturas, surgiram as universidades laicas, que possibilitavam ao ser humano emancipar-se a partir dos estudos e de novas ciências do ramo teológico. A partir deste momento, a razão começa a ser autônoma, independentemente da fé, sofrendo a alteração da perspectiva da fundamentação do saber, ao partir da fé às perspectivas naturalistas e humanistas. Entretanto, o que vale agora é o cálculo, as hipóteses, observações e a experimentação que podem levar o homem a conhecer os fenômenos naturais.

Para os pensadores iluministas, o único instrumento capaz de fazer o homem feliz e livre é a razão, pois o torna reflexivo. Kant *apud* Brígido (2017), considerava os fins do século XVIII e começo do século XIX, não esclarecida, mas de esclarecimento.

## Kant e o Esclarecimento

Kant (2001) respondeu uma pergunta célebre sobre o que é o esclarecimento, termo que, naquele período, se encontrava em alta. O autor relata que o esclarecimento é um convite para que o homem faça o uso de seu próprio entendimento, que ouse saber, que seja guiado por sua razão. Com a saída do homem de sua minoridade, este passou a não ser guiado por alguém, possuindo uma razão autônoma, o que o responsabilizou por suas ações, conferindo-lhe capacidade de se autogovernar, começando a ter uma vida não ditada e autêntica por alguém que não seja ele próprio. De acordo com Brígido (2017 p. 138):

O estado da vontade que nos faz aceitar a autoridade de outrem, é a menoridade. A qual domina a necessidade de ser conduzido por uma outra pessoa, ou até mesmo por uma instituição, visto que o sujeito se mostra incapaz de conduzir a si próprio. Se tem alguém responsável por estar na minoridade, este é o próprio sujeito.

O estado de menoridade não é a carência de entendimento, e sim a falta de coragem e de determinação para utilizar seu próprio entendimento sem que este esteja tutelado por alguém além de si (BRÍGIDO, 2017).

A maioridade não é uma coisa inata do ser humano, pois não nasce com ele e nem pode ser comprada como a que é feita com algum produto do mercado (Nodári, 2011). Logo, para que possa se chegar a este estado, é necessário exigir que: a) deixe sua zona de conforto para ser responsável por suas próprias ações; e b) se rompa com as tutelas externas.

Para deixar a tutela de outro, é necessário o *saper aude*, ouvir seu próprio entendimento. Conforme dito por Nodári (2011, p. 50) “enquanto gritam: não raciocinai, mas fazei o exercício; não raciocinai, mas pagai; ou até mesmo não raciocinai, mas crê”, é preciso utilizar a razão, mas de maneira privada, impedindo o esclarecimento de acontecer, mas a uso público. Não se trata de romper no sentido de eliminar, já que são as instâncias que ditam o que pode ou não ser feito, mas ter uma postura reflexiva e crítica sobre o que é imposto ao sujeito.

Por outro lado, fazer uso público da razão não é o suficiente para o processo da maioridade. É necessário romper também com algo que não é explícito, mas que se pode intuir, pois como é dito por Kant (2001), “o sujeito é o próprio culpado pela sua minoridade, essa exigência se dá com a preguiça, ou seja, com os empecilhos internos.

Até pode acontecer de algum sujeito retardar o processo de esclarecimento. Entretanto, fazendo isso, ele nega um direito da espécie humana. De acordo com Kant *apud* Nodári (2011), no homem (única criatura racional sobre a terra) aquelas disposições naturais,

que estão voltadas à utilização de sua razão, devem se desenvolver complementemente apenas na espécie e não como indivíduo. Sendo assim, não é simplesmente tornar o sujeito esclarecido, e sim a espécie humana. Este é, pois, o projeto da humanidade: o esclarecimento dos seres humanos.

Pode até ocorrer de algum sujeito retardar o processo de esclarecimento. Todavia, ao fazer isso, ele nega um direito que é da espécie humana. Nodári (2011) argumenta que, no homem, aquelas disposições naturais que estão voltadas para o uso de sua razão devem desenvolver-se completamente apenas na espécie e não no indivíduo. Dessa maneira, não é simplesmente tornar o sujeito esclarecido, mas sim a espécie humana como um todo, eis o projeto da humanidade: esclarecer os seres humanos.

### **Dialética do Esclarecimento**

Para criar um enredo na Dialética do Esclarecimento, obra de Horkheimer e Adorno, é necessário situar uma grande expoente, sendo esta a Escola de Frankfurt. Esta surgiu na década de 1920, com a orientação do materialista e socialista responsável por propagar a teoria crítica da sociedade. Pelo olhar da Escola de Frankfurt, a sociedade precisa ser analisada como um todo, e não dividida por setores, pois sua investigação é a partir da dialética e da totalidade.

A sociedade é feita a partir de um determinado contexto histórico, o qual iniciou-se no período pós-guerra, em que o nazismo e o fascismo fizeram um enorme estrago. Para Reale e Antiseri (2004, p. 471), “as correntes filosóficas contemporâneas, bem como a arte da vanguarda, a indústria cultural, a tecnologia, a psicanálise e o problema do indivíduo na sociedade moderna são temas interligados na reflexão dos expoentes da Escola de Frankfurt”.

Diante deste contexto, Adorno e Horkheimer (1985) fazem uma análise da sociedade e do projeto que a rege, a razão iluminista. Para os autores, assim como os outros teóricos críticos da primeira geração da escola, evidenciavam que o homem foi decretado submisso ao consumo pela razão moderna. Sendo assim, de acordo com Nodári (2011, p. 54), os autores têm o princípio de “criticar a razão atrofiada. Urge criticar a razão instrumental que mais serviu para dominar, explorar, fazer guerras, a, de fato, buscar emancipar todo gênero humano”.

O esclarecimento não se trata de um período histórico, porém, como pode ser notado anteriormente, Kant (2001) retrata o esclarecimento como uma proposta para que a espécie

humana se torne esclarecida, propondo aos sujeitos a libertação, a igualdade e convidando-o para o saber (*sapere audi*).

Por outro lado, essa tentativa esclarecer o homem, tornando-o livre e autônomo, não foi sustentada por muito tempo, Adorno e Horkheimer (1985), fizeram uma grave crítica a civilização ocidental, que caminhava com o projeto do esclarecimento, que de acordo com eles:

Desde sempre o esclarecimento tem perseguido o objetivo de livrar os homens e colocá-los na posição de senhora. Mas uma terra totalmente esclarecida resplandece sobre o signo de uma calamidade triunfal. O desencantamento do mundo era o programa do esclarecimento (ADORNO; HORKHEIMER, 1985 p. 19).

Dessa forma, o projeto que tinha o objetivo de libertar o homem, apenas desencantou, conduzindo-o para uma razão atrofiada, na qual todo esse processo culminou em guerra, disputas bélicas, com ajuda de uma razão instrumental e da ciência. O centro da crítica da obra dá-se pela razão instrumental do pensamento iluminista, que tinham a técnica e a ciência como instrumentos esclarecedores.

Para os autores, o esclarecimento tinha o objetivo de livrar os homens dos medos, dos pensamentos dogmáticos da religião e dos deuses, mas se perguntam até qual ponto essa razão, técnica e ciência, não fizeram um altar para si e o convite de usar o próprio entendimento se tornou instrumento para dominar. Logo, o esclarecimento se liga às coisas, da mesma forma que um ditador se comporta com os homens (ADORNO; HORKHEIMER, 1985). Sendo assim, aquilo que propôs a liberdade e a autonomia, acaba dominando o sujeito convidado a liberdade.

O processo de esclarecimento também visa a destituição do mundo. Durante esse processo, o mito é convertido em esclarecimento e a natureza se torna mera objetividade, porém isso traz a alienação sobre o que os homens exercem poder, esse é o preço pago por tal projeto (ADORNO; HORKHEIMER, 1985).

Os pensadores frankfurtianos acreditam que a ciência, a razão e a técnica devem auxiliar o homem em seu aperfeiçoamento social, de modo a sanar suas necessidades e não ser dominado. A técnica e a ciência não devem perder seu potencial libertário intrínseco, transformando-se em exclusivo, para se tomar uma nova espécie de mito (Nodári, 2011), ou seja, o processo de esclarecimento, não propõe a liberdade, ele a contrapõe.

Em outras palavras, o projeto da modernidade foi um fracasso. A razão instrumental deixou terríveis marcas, e isso é nítido para os autores, conforme dito por Habermas (2012, p. 634), “quanto mais alto se reconhece e se propaga a ideia de racionalidade, mais cresce na

disposição espiritual dos seres humanos o ressentimento inconsciente ou consciente contra a civilização e sua instância no indivíduo, no eu”.

A crítica que a Escola de Frankfurt propunha, de que o projeto da modernidade era um fracasso, será o ponto de partida para a análise desenvolvida por Habermas (2012), a qual pretende, a partir da leitura kantiana, concluir o projeto da modernidade, pois de acordo com a suas considerações, está inconclusivo.

### **Considerações Finais**

Neste capítulo, apresentamos um panorama introdutório a respeito da linguagem e suas interfaces com o sistema jurídico, partindo da premissa de que se trata de uma ferramenta social por excelência. Para isso, fizemos uma breve discussão sobre a dialética da linguagem, partindo do pressuposto de que a interação entre enunciadores se dá por intermédio das práticas sociais contextualmente localizadas e, por isso, permeadas por forças centrífugas e centrípetas.

Esperamos que essa breve abordagem possa incentivar o leitor atento a se aprofundar na articulação entre pensamento, linguagem e sociedade, tornando-se uma perspectiva convidativa ao âmbito de todos os saberes humanos, sobretudo ao profissional do Direito, ao atentarmos ao fato de que a palavra é um forte instrumento no desempenho deste profissional no mercado de trabalho.

### **Referências**

ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do Esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

ARANHA, M. L. de A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: Introdução à Filosofia. 4.ed. São Paulo: Moderna, 2009.

BRÍGIDO, E. Esclarecimento (aufklärung): uma proposta kantiana. In: GABRIEL, A. C. *et al.* **Diálogos contemporâneos entre Filosofia e Educação**. Rio de Janeiro: Multifoco, 2017.

BURKE, Pe. **O mito do renascimento**: O Renascimento. Tradução de Rita Canas Mendes. 1. Ed. Lisboa: Edições Texto & Grafia, 2008.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: Racionalidade da ação e racionalização social. Tradução de Paulo Astor Soethe. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

KANT, I. **Crítica da Razão Pura**. 5ª Edição. Trad.: Manuela Pinto e Alexandre Morujão. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

MARCONDES, D. **Filosofia Moderna. Iniciação à história da filosofia:** Dos pré-socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 13 ed., 2007, Disponível em: <http://cabana-on.com/Ler/wp-content/uploads/2017/09/Iniciacao-a-Historia-da-Filosof-Danilo-Marcondes.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2021.

MARTINS, S. R.; IMBROISI, M. H. **Renascimento.** 2019. Disponível em: <http://www.historiadasartes.com/nomundo/arte-renascentista/renascimento/>. Acesso em: 22 de abril de 2021

NODÁRI, P. C. **Esclarecimento em Kant:** Algumas ponderações críticas à luz da leitura de Adorno e Horkheimer. Argumentos, Ceará, 2011.

REALE, G.; ANTISERI, D. **História da Filosofia:** Do humanismo a Descartes. São Paulo: Paulus, 2004. V. 3. p. 67.

## CAPÍTULO 3

### RECONSTRUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO JUNTO AO PENSAMENTO EXPONENCIAL E DIRECIONADO POR DADOS

*Renato Cividini Matthiesen*

#### Introdução

**A** Tecnologia da Informação (TI) vem formatando mais do que modelos de negócio no início deste novo milênio. Ela vem transformando de forma rápida e constante produtos, serviços e negócios, que passam a ter ciclos de vida cada vez mais dinâmicos, onde novas oportunidades surgem diariamente, e outras encerram suas utilidades. As inovações e a tecnologia da informação moldaram toda uma nova indústria onde o **dado** passa ser um direcionador de decisões e se torna o principal ativo da empresa, levando novas empresas com poucos ativos físicos a superarem grandes e conceituadas organizações com imensos patrimônios e recursos físicos.

Após um período de desenvolvimento dos sistemas computacionais baseados em interfaces gráficas e interativas (período de 1990 a 2010), seguimos utilizando sistemas informatizados em praticamente todas as atividades profissionais e pessoais nesse novo século XXI com uma abordagem de gestão de negócios suportadas por tecnologias, e um novo conceito vem se estabelecendo com direcionador para administração de negócios e empresas: **o pensamento orientado por dados**. Este novo pensamento, ou cultura chamada de cultura *data driven*, traz a tomada de decisão impactada sempre pela análise de dados, seja de banco de dados internos da empresa ou mesmo do *Big data*, como ambiente externo de dados. Nesta nova era pós-informação suportada e orientada por dados, Milani *et al* (2020) observam que vivenciamos uma inundação de dados dos mais variados tipos para os mais variados contextos.

Este capítulo irá observar alguns aspectos dos negócios e das empresas da atualidade e a necessidade de diversificação de negócios mediante a novas tecnologias e orientação por dados. A desconstrução de antigos modelos rígidos de negócios, com robustas hierarquias de comando e suporte financeiro é indagada e a proposta é que o leitor busque refletir sobre o seu

modelo mental (*mindset*) e se abra para uma nova era pós-informação e de pós-transformação digital concebendo novos modelos de negócio.

## **Concepções Teóricas**

A tecnologia da informação representou uma nova revolução industrial e social nas duas últimas décadas do século XX com a popularização do computador pessoal e da Internet, com maiores reflexos nos modelos de negócios nas duas primeiras décadas do século XXI, mediante a criação e desenvolvimento do comércio eletrônico, das redes sociais e relacionamentos digitais, e, sobretudo, com uma nova visão de negócios onde o valor se concentra nos dados. Estamos presenciando uma nova revolução industrial permeada pela análise de dados, que poderá ser chamada de era dos dados.

Neste novo século XXI, a Internet já está integrada à infraestrutura das empresas, conforme relatam Kurose e Ross (2013), e a WWW (*World Wide Web*) se tornou o ambiente de distribuição em nível global de informações, sejam de negócios ou pessoais. A natureza da WWW enalteceu os recursos gráficos e visuais junto a disseminação de dados em sistemas informatizados e distribuídos, utilizando-se intensamente de novos formatos de leitura e apreciação de dados apresentados de forma acessível e de fácil interpretação. Este contexto levou um público não especializado em tecnologia a adentrarem-se ao mundo da tecnológico rapidamente, mesmo porque não houve (e não deverá haver) espaço para pessoas economicamente ativas dentro das empresas que não fazem uso intenso de tecnologias da informação. Como relatam Kurose e Ross (2013), a Internet de hoje é provavelmente o maior sistema de engenharia já criado pela humanidade. Siqueira (2007), em sua fantástica obra sobre a revolução digital que ocorreu no século XX, apresenta a WWW criada por Tim Berners-Lee em 1989 como uma dádiva para a humanidade. Este mesmo autor ainda sustenta que a Internet continuará atuando como a grande locomotiva da informação neste novo século XXI.





















Empresas de diversas áreas estão alterando seus planejamentos estratégicos e suas missões, visões de futuro e até valores institucionais, adentrando ao cenário de empresas de tecnologia. Por exemplo, empresas de educação que se transformaram em empresas de tecnologia pois seus sistemas pedagógicos utilizam-se da computação e do universo de dados digitalizados para compor parte do conhecimento disseminado nas salas de aula. Outros casos de transformação de *core business* são representados por empresas originárias do varejo que



se transformaram em *marketplaces* e, posteriormente, em empresas de tecnologia. Estas transformações estão baseadas em novos modelos de negócio que colocam a tecnologia da informação como centro estratégico, pois a necessidade de desenvolver tecnologias de inteligência de negócios atualmente transcende a simples qualidade de produtos e serviços. Neste cenário, não basta mais vender produtos, se torna necessário desenvolver tecnologias de informação que o façam pelos canais digitais e distribuídos em nível mundial observando a experiência do usuário.

Duas décadas passadas do início dos anos 2000, as empresas de tecnologia, como a Microsoft, Google, Apple, Amazon, Facebook acabaram por integrar o seleto grupo de empresas líderes em valor (de marca e capital), conforme relata Galloway (2017). O poder da informação está sobressaindo-se ao poder de grandes ativos industriais e levando o valor das marcas das empresas de tecnologia à liderança no mercado, mesmo competindo com empresas de imensos ativos financeiros e naturais conforme relatam Murphy *et al.* (2020). E ainda para confirmar esta realidade, Barbieri (2020) defende que qualquer empresa que tenha intenções de sustentabilidade neste cenário de competição empresarial atual deverá ter um **foco nos dados**. A figura 1, apresentada a seguir, demonstra o ranking mundial de valor de marca apresentado por Interbrand (2021). Veja que as quatro marcas mais valiosas no mundo são de empresas de tecnologia e, que dentre as vinte mais valiosas, dez delas (50%) também o são. Neste ranking, podemos considerar as empresas que desenvolvem soluções focadas em software como a Microsoft, Apple e SAP, como empresas focadas em soluções de hardware e software, como a IBM, Cisco e Intel, e também empresas focadas apenas em soluções de tratamento e visualização de dados, como o Google, o Facebook e o Instagram.

**Figura 1** – Marcas/empresas mais valiosas no mundo em 2020.

01  +38% 322,999 \$m	02  +60% 200,667 \$m	03  +53% 166,001 \$m	04  -1% 165,444 \$m	05  +2% 62,289 \$m
06  -10% 56,894 \$m	07  -8% 51,595 \$m	08  -3% 49,268 \$m	09  -6% 42,816 \$m	10  -8% 40,773 \$m
11  -4% 39,756 \$m	12  -8% 36,971 \$m	13  -12% 35,178 \$m	14  -14% 34,885 \$m	15  +6% 34,388 \$m
16  -4% 34,119 \$m	17  -2% 31,720 \$m	18  +12% 28,011 \$m	19  New 26,060 \$m	20  -11% 21,694 \$m

Fonte: Interbrand (2021)

A ideia neste discurso é levar ao leitor a importância da reflexão sobre a natureza de negócios e a constituição de novos modelos organizacionais para oferta de produtos, serviços, soluções, ou ainda experiência do usuário, termo novo e constantemente utilizado na concepção e direcionamentos sobre a natureza das empresas. As empresas de tecnologia nos mostram que lideram o mercado em valor de marca e também em valor financeiro, e que são diferenciadas das empresas conservadoras de exploração de energia, gás e petróleo, dos grandes conglomerados de produtos financeiros, que, no passado concentravam as operações e praticamente todo o dinheiro que circulava no mundo.

Neste novo contexto pós-moderno, de pós-transformação digital, novas empresas específicas de tecnologia, ou grandes e antigas empresas de diversificados negócios necessitam buscar a valorização da informação para direcionamento de negócios. Os dados, elementos brutos na constituição da informação, passam a ser direcionadores de negócio por meio de uma nova cultura organizacional. Pereira *et al.* (2019) sustentam que a sociedade contemporânea se baseia cada vez mais no uso de dados e que, com a manipulação de grandes volumes de dados, surgem desafios diferentes daqueles enfrentados para análise de dados dos sistemas focados apenas em bancos de dados locais, ou mesmo distribuídos dentro de matrizes e filiais de empresas.

A cultura de orientação por dados para tomada de decisão e gestão de novos modelos de negócio é intitulada *Data driven* ou *Data Driven Decision Management* (DDDM). Conforme definido por Olhar Digital (2018), ela objetiva a tomada de decisão empresarial baseada em análise de dados considerando a **ótica da relevância da informação acessível dentro dos sistemas de informação**. Esta cultura busca colocar os dados, originários dos sistemas de banco de dados locais, sistemas privados distribuídos e também do *Big data* no centro de decisões gerenciais e estratégicas nas empresas. Barbieri (2020) relata que as empresas que desenvolvem a cultura *Data driven* percebem o crescimento da importância dos dados como um ativo e desenvolvem gradativamente um planejamento empresarial onde os dados estão presentes para análise antes de qualquer tomada de decisão.

Porém, a tecnologia e o direcionamento por dados necessitam ser realizadas de forma estruturada e consciente pelas empresas e estar arraigada a seu planejamento estratégico. O simples uso de tecnologias e sistemas de informação para tratamento transacional de dados é uma prática já obsoleta e minimamente obrigatória para as empresas, o que não mais remete a diferencial competitivo. Conforme apresenta Leonhard (2018), a tecnologia, por mais mágica que seja, é simplesmente uma ferramenta que usamos para atingir um fim: a palavra

tecnologia vem da raiz grega *techne*, que significa **levar o verdadeiro ao belo**, e referia-se à melhoria das competências dos artesãos e artistas por meio do uso dessas ferramentas.

Conforme reflexão em andamento, a utilização de tecnologias da informação, junto a modelos de negócio suplementados por inovações contínuas e uma cultura de análise de dados para tomada de decisão deverão ser os direcionadores de sucesso para o mundo pós-transformação digital que vivemos a partir desta segunda década do século XXI. Este mundo já está experimentando a utilização de sistemas distribuídos mundialmente por meio da infraestrutura da Internet por mais de 40 anos, o que levou a construção de um imenso repositório de dados, presente em um volume também imenso de dispositivos e sistemas computacionais. Na atualidade, consumimos e produzimos dados o tempo todo, dentro de nossos computadores pessoais, de nossos *smartphones*, e mesmo dentro de novos dispositivos distribuídos fora destes dois componentes tecnológicos básicos. Além da informatização realizada via *desktops*, *notebooks* e *smartphones*, novos sensores e pequenos *gadgets* estão adentrando ao mundo digital.

Estes novos dispositivos com sensores estão ampliando a conectividade à Internet por meio do conceito de IoT (*Internet of Things*) ou Internet das Coisas conforme sustentam Sharda, Delen e Turban (2019). A constatação de Diamandis e Kotler (2018) para o ano de 2020 já era de haver mais de 50 bilhões de dispositivos, ou “coisas”, conectadas à Internet e em uma previsão matemática e exponencialmente evolucionária, é que tenhamos mais de 10 trilhões de sensores no ano de 2030 conectados aos sistemas de informação. E quando a referência for “coisas”, consideramos que qualquer tipo de ambiente pode receber estes componentes computadorizados conectados. Esta tecnologia acabou por dar origem a um novo conceito, a computação infinita, que transcende o conceito já instituído de computação ubíqua. E se você tem dúvidas ou desconhece o conceito de computação ubíqua, perfeito! Pois isto é retórico mesmo. O conceito de computação ubíqua é a não percepção da presença da tecnologia computacional em todos os lugares. Notamos na atualidade, a sua ausência.

Diamandis e Kotler (2019) refletem que o mundo global e exponencial é diferente daquele que nosso cérebro evoluiu para entender, porém a adaptação para o pensamento inovador é ainda assim possível. Isto pode explicar a dificuldade em adaptação a novos modelos e tecnologias. Leonhard (2018) reforça que devido ao maior impacto da evolução tecnológica exponencial e combinatória, é muito pouco provável que o futuro seja uma extensão do presente. Precisamos deixar alguns modelos mentais de evolução concebido nos últimos 100 anos para um novo modelo exponencial de aceleração de desenvolvimento de

tecnologias e modelos de negócio para os próximos anos. Tanto Ismail, Malone e Van Geest (2019) como Leonhard (2018) entendem que teremos mais mudanças tecnológica nos próximos 20 anos do que tivemos nos últimos 300 anos de história.

Precisamos então desconstruir os nosso antigos (ou atuais) modelos mentais de emprego, profissão, área de conhecimento e mesmo de tecnologia. Já devemos estar acostumados a conviver em um mundo tecnologicamente conectado e suportado por dispositivos microprocessados, mas será que já assimilamos que os negócios que criamos e as atividades que desenvolvemos profissionalmente estão a um passo (5 a 10 anos) de sofrer uma mudança disruptiva, onde as tecnologias da informação como a inteligência artificial, por exemplo, passará também a automatizar processos e trabalhos além das áreas produtivas (mecanizadas ou robotizadas) como já vivenciamos nos últimos 30 anos?

Ismail, Malone e Van Geest (2019) nos lembram que a informação é o grande trampolim para que produtos e serviços possam ser oferecidos aos clientes, de forma que eles desejam. Sharda, Delen e Turban (2019) apresentam suas reflexões sobre a automação de processos decisórios em nível de gerência considerando os sistemas de *Business Intelligence* e suas abordagens preditiva e prescritiva farão parte do trabalho de forma automatizada de tomada de decisões. Estas ferramentas de software deverão assim automatizar o trabalho de gerentes e executivos na tomada de decisão, construindo *dashboards* informativos com *insights* sem a necessidade convencional de analistas de negócio. Veja, caro leitor, que este tipo de revolução industrial transcende a substituição de trabalho operário, de manufatura para mecânica, eletrônica e robotização para a substituição parcial também do trabalho intelectual de análise e decisões em níveis mais elevados da organização empresarial. Aqui, a inteligência artificial volta a ser fortemente utilizada para produção de análises mediante a dados coletados, seja em sistemas de bancos de dados privados, analisando vendas, processos e rentabilidade de produtos e serviços, mas também faz uso de um volume muito grande de informações coletadas do *Big data*, constituído por um imenso repositório de dados distribuídos em sistemas pela Internet que abarca dados em diferentes formatos e disponíveis em *Web sites*, e-mails, *blogs*, redes sociais e mídias sociais com vídeos e áudios além de textos.

Se existe preocupação quanto ao uso de tecnologias, para o bem ou para o mal da humanidade, devemos lembrar que estamos em uma jornada sem retorno. Pelo menos este é o pensamento deste escritor. Não há previsões de deixarmos de utilizar tecnologias em negócios ou mesmo na vida pessoal. Isto deverá ocorrer apenas se for uma decisão pessoal isolada, o

que não deverá impactar negócios em geral. Leonhard (2018, p.29) cita William Gibson com a frase: “as tecnologias são moralmente neutras até ao ponto em que as aplicamos”.

Leonhard (2018) ainda nos diz que devido ao maior impacto da evolução tecnológica exponencial e combinatória, é muito pouco provável que o futuro seja uma extensão do presente. O autor ainda afirma que o futuro não apenas acontece, ele é criado por nós todos os dias. Neste futuro, temos o que se chama de mega mudanças, que já vem acontecendo há algumas décadas, porém sua velocidade está aumentando e trazendo um novo mundo. Por exemplo, algumas mudanças de grandes proporções consideram fatores como a digitalização, a mobilidade, a automação, a virtualização e a robotização, definidas, dentre outras mudanças que impactam a vida atual. Estas questões não são mais novidade, porém deverão chegar a um ponto em que a velocidade exponencial de sua disseminação e evolução será mais intensa.

Conforme dita Ries (2019), estamos no alvorecer do século II da administração, considerando que seus estudos iniciaram há pouco mais de 100 anos. O autor ainda relata que o nosso desafio é fazer algo grande com a oportunidade que recebemos. Se por um lado temos o temor de uma nova supressão de postos de trabalho mediante a este desenvolvimento tecnológico e de automação (o que já é uma realidade há mais de 10 anos), por outro temos o momento de fazer uso inteligente para que tenhamos o trabalho do ser humano voltado para atividades mais nobres, que lhe permitam uma maior qualidade de vida.

Estamos adentrando a uma nova era da humanidade onde a tecnologia não apenas estará presente, mas suplementará o ser humano para desenvolvimento de atividades físicas e intelectuais, com empresas buscando inteligência em negócios (chamada de *Business Intelligence*) apoiadas por novos recursos de software com a inteligência artificial e maior interatividade com as realidades virtual e aumentada distribuídas em nível mundial na imensa teia da WWW chamada de *Big data*.

## **Considerações Finais**

Maximiano (2018), renomado autor da área de Administração de Empresas, sustenta que a Revolução Digital significou a complementação e a substituição do intelecto e da comunicação humana pelos computadores, considerando tarefas de cálculo, controle, análise e decisão e transmissão de informações que passaram a ser realizadas por computadores (máquinas). Leonhard (2018) traz preocupações sobre o humano e o tecnológico, E nos lembra que como repetidores e calculadores não somos capazes de superar máquinas, mas

como seres humanos, somos a essência da existência e não precisamos desta superação. Precisamos mesmo do apoio da tecnologia para tornarmos tecnologicamente mais competentes, sem deixarmos de ser humano.

Vivemos intensamente na atualidade dentro de empresas que buscam a sobrevivência criando negócios, cada vez mais competitivos, levando cada vez mais informações dentro de um mundo virtualizado misturado com o mundo real. O gestor moderno precisa compreender tecnologias e tendências, observar os estudos e inovações constantes que impactam os negócios e rapidamente modificam as rotas definidas pelos planejamentos estratégicos. Se no passado as empresas definiam seus negócios (estratégias) em planos quinquenais, na atualidade elas necessitam fazê-lo praticamente todos os anos. Adaptação tecnológica não é mais o suficiente. Adaptação à cultura da inovação, de uso de tecnologias e de orientação por dados está formatando o perfil dos novos profissionais da atualidade.

A reconstrução dos modelos de negócios e modelos sociais será realidade. A cultura de gestão orientada por dados, baseada em tecnologia da informação e inovação, já está também ficando no passado. Enquanto Darwin definia no passado a necessidade do ser humano em se adaptar para sobreviver no mundo, adaptação rápida e exponencial deverá ser um novo modelo de sobrevivência de negócios e pessoas nos breves próximos anos.

## Referências

BARBIERI, C. **Governança de Dados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

DIAMANDIS, P. H.; KOTLER, S. **Bold: Oportunidades Exponenciais: um manual prático para transformar os maiores problemas do mundo nas maiores oportunidades de negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DIAMANDIS, P.; KOTLER, S. **Abundância o futuro é melhor do que você imagina**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

GALLOWAY, S. **Os quatro: Apple, Amazon, Facebook e Google**. São Paulo: HSM, 2017.

INTERBRAND. The best global brands 2020. **Interbrand**. 2021. Disponível em: Disponível em: <<https://interbrand.com/best-brands/>>. Acesso em: 2021.

ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; VAN GEEST, Y. **Organizações Exponenciais: porque elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KUROSE, J. F.; ROSS, K. W. **Redes de computadores e a internet: uma abordagem top-down**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LEONHARD, G. **Tecnologia versus Humanidade**: o confronto entre a máquina e o homem. Lisboa: Gradiva Publicações 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MILANI, A.M. P. *et al.* **Visualização de dados**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

MURPHY, A. *et al.* Global 2000: as maiores empresas de capital aberto do mundo, **Forbes**, 2020. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2020/05/global-2000-as-maiores-empresas-de-capital-aberto-do-mundo-em-2020/#foto3>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

OLHAR DIGITAL. O DDDM (*Data Driven Decision Management*) irá transformar as empresas. **Olhar Digital**. 2018. Disponível em: <[https://olhardigital.com.br/2018/12/07/noticias/o\\_ddd\\_data\\_driven\\_decision\\_management\\_ira\\_transformar\\_as\\_empresas/](https://olhardigital.com.br/2018/12/07/noticias/o_ddd_data_driven_decision_management_ira_transformar_as_empresas/)>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PEREIRA, M. A. *et al.* **Framework de Big data**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

RIES, E. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2019.

SIQUEIRA, E. **Revolução Digital**: história e tecnologia no século 20. São Paulo: Saraiva, 2007.

## CAPÍTULO 4

### UMA CONTINGÊNCIA, “NÃO-QUALQUER”, E SEUS EFEITOS NA CLÍNICA PSICANALÍTICA

*Fabio Luis Saad*

#### Introdução

**I**nvestigar os efeitos da pandemia (2020/21) que acomete o mundo e assola nosso país, faz-se necessário. Contudo, o presente estudo objetiva levantar elementos iniciais para uma posterior pesquisa, robusta e imprescindível. Tal precisão ancora uma lógica, na clínica psicanalítica, de recolher os efeitos da referida pandemia, na lógica do caso-a-caso. Sendo assim, estamos no instante de ver: de ver como nossa prática caminha para *a posteriori*, um possível tempo de compreender.

De certo, não vivemos uma contingência qualquer. No ato desta escrita, nosso país registra a triste marca de 423.229 mortos vítimas da COVID-19 (em 10/05/2021). Observamos, assim, profundas mudanças nas relações e dinâmica dos laços-sociais bem como os imperativos que esta pandemia orienta e marca num tempo de isolamento, por exemplo, a prática clínica psicanalítica viu-se obrigada a adotar a modalidade de atendimento on-line. Este “obrigada”, carrega por si própria um imperativo de posição, obrigar-se a conduzir atendimento on-line ou não se fala de atendimento, uma vez que no auge dos contágios e transmissão da COVID-19 e com as recomendações sanitárias, a prática psicanalítica com a presença dos corpos passa a ser repensada.

A posição do analista responde a contingência, na lógica de sustentar uma clínica, não sem as questões que dela possamos formular, não sem recolher seus possíveis efeitos e até mesmo postular algum possível saber deste novo-fazer.

Com isso, este presente estudo visa apontar, *a priori*, elementos fundamentais que envolvem o atendimento clínico psicanalítico, sem corpos, e caminhos de investigação preliminares e necessários acerca deste novo encontro entre analista-analisando.

Cabe destacar que o atendimento on-line já ocorria e encontra-se regulamentado para as psicologias, contudo, em uma outra perspectiva e lógica. A psicanálise de orientação lacanianiana passa a adotar o atendimento on-line, por conta de uma contingência, não-qualquer.



## Articulações Teóricas

Se, de certo, a psicanálise desde sua criação, conduz sua prática clínica com a presença analista-analisando, em tempos atuais a clínica e o divã não cabem na tela do celular, visto da perspectiva do atendimento on-line.

Lacan, em seu seminário 11, retoma os conceitos fundamentais da psicanálise em Freud, a saber: inconsciente, repetição, transferência e pulsão. Tal referência, norteia-nos como ponto fundamental da prática clínica lacaniana, e ajuda-nos a pensar seu último ensino, sem desconsiderar seus fundamentos. Portanto, uma prática clínica que acontece sem a presença dos corpos, não deve ser adotada apenas como resposta *standard* a determinada contingência, e sim, a meu ver, pensada a luz da ética da psicanálise. Lacan (1964/ 2008, p. 125), ao abordar o tema da presença do analista, diz: “Esta se marca já na maneira pela qual abordei o conceito de inconsciente – da qual vocês podem lembrar-se que não pude separá-lo da presença do analista”.

Se as psicologias orientam sua prática na relação da contingência e seu “novo-normal” em uma perspectiva adaptativa, para a psicanálise a contingência opera como mote ao modo de gozo de cada um. Portanto, atentarmos para aquilo que a clínica nos ensina, consiste em verificar uma prática que pode fazer parte de um “novo-normal”, não sem a singularidade de cada um. Deste modo, questões preliminares atravessam a clínica deste pesquisador e psicanalista praticante.

Desde Freud, a psicanálise surge de uma contingência e a experiência clínica torna-se motor essencial para uma formalização teórica e robusta. A tradição se mantém, não há teoria sem clínica e não se faz clínica sem uma teoria, contudo, a práxis ocorre conjuntamente. Contamos com um potente dispositivo, a supervisão, como controle, a fim de contribuir na construção do caso clínico e sua direção de tratamento.

Retomando a questão da presença do analista e que agora pode ser acessado a um toque do celular/computador (objeto), mostra-se aí a radicalidade do momento, necessária em nosso entendimento, como resposta a grave crise sanitária que atravessamos, mas não nos desobriga de investigar as consequências clínicas desta (nova) modalidade.

Estudos do campo da psicanálise elucidaram, sobre a presença dos objetos, como sendo objetos da Ciência e do Capital a serviço do gozo de cada um. Refiro-me aos gadgets, que segundo Lacan, em seu seminário 20, aponta:

Por um lado, esse discurso engendrou todo tipo de instrumento que precisamos, do ponto de vista que aqui se trata, qualificar de gadgets. Desde então, vocês são, infinitamente muito mais do que pensam, os sujeitos dos instrumentos que, do microscópio à radiotelevisão, se tornam elementos da existência de vocês. Vocês nem podem atualmente medir o vulto disso, mas isso não faz menos parte do que eu chamo o discurso científico, na medida em que um discurso é aquilo que determina uma forma de liame social (LACAN, 2008, p. 88).

A psicanálise enquanto discurso e lógica própria estaria no centro dos gadgets enquanto meio de acesso, podendo seu usado como produto de alívio das dores da alma e sofrimentos? Pílulas de alívio usadas no conforto das casas de quem necessita?

Residiria aqui a (des) construção da psicanálise enquanto prática psicanalítica, sem corpos, intermediada pelo objeto celular/computador, onde analista e analisando assujeitar-se-iam aos atos da rede e seu funcionamento próprio quanto a sinais, quedas das chamadas e outros elementos que passaram a fazer parte das sessões on-line? Seria possível pressentir da presença *in loco* dos corpos?

Seria possível recebermos **todos** os pacientes na modalidade on-line, frente a estrutura e condição psíquica de **cada um**? Como introduzir, nesta modalidade, condições essenciais para a psicanálise enquanto prática e proporcionar uma análise que não convirja com o gozo da contingência, no sentido de consentir, de cara, com o gozo da separação? Como uma análise caminhará tendo um analista virtual, sem corpo, e na direção do analisando, este que não se assujeita enquanto presença?

Certamente estas e tantas outras questões merecerão um profundo estudo, não sem a clínica e suas ressonâncias, mas antes de avançarmos para questões advindas desta prática na modalidade on-line, recordamos o elemento fundamental para a condução de uma análise, qual seja, a transferência, fundamento essencial em psicanálise, apresentado inicialmente por Freud e elaborado por Lacan por meio do conceito de Sujeito Suposto Saber. Ainda nesta perspectiva Lacan aponta “A transferência é um fenômeno em que estão incluídos, juntos, o sujeito e o psicanalista” (1964/ 2008, p. 225).

Aos tratamentos operados sob transferência, com a presença dos corpos, conclui-se que o fenômeno transferência opera. Contudo, podemos afirmar que a transferência opera, quando a presença é marcada pela ausência?

Já mencionado anteriormente, o presente estudo visa levantar questões, pontos que necessitarão uma profunda investigação na literatura e em nossas práticas clínicas, visto o inédito que nossa época foi acometida. A contingência age coletivamente, mas não afeta igualmente os seres falantes:

Existem coisas que parecem programadas; podemos falar do desabrochar sexual na adolescência, por exemplo, mas no que diz respeito, verdadeiramente, ao gozo particular de cada um, isso pertence à dimensão da contingência (MILLER, 2015, p.56).

Abrimos para consequências clínicas que chegam na dimensão do gozo, não avançaremos neste ponto, porém não sem apontar o valoroso percurso que Lacan faz em seu ensino. Tal referência abre para uma clínica que caminha, mas não anula seus ensinamentos anteriores, e sim revisita e acrescenta, colocando os analistas em constante trabalho. Trabalho este que está para além de seus consultórios, movidos pela causa psicanalítica e debruçados em suas pesquisas.

Cabe ressaltar que, em relação as questões apontadas, originam-se de um estudo implicado com os fundamentos da psicanálise com o olhar de uma possível fissura que a prática psicanalítica lacaniana vive e responde frente ao inédito e a surpresa de uma contingência “não-qualquer”.

### **Considerações Finais**

Abordar o tema do atendimento on-line, pela psicanálise, advindo da contingência do coronavírus, tornou-se elemento fundamental em nossa prática clínica. Mas não sem a necessidade de um estudo advindo da literatura e também da clínica; recolher seus efeitos e possíveis ensinamentos. Já nos ancorávamos de um saber prévio no que se refere a psicanálise aplicada e pudemos valer-nos deste dispositivo para circular em outros espaços e modalidades, para além de nossos consultórios.

Tal referência, norteia-nos nesta estrada atual e possível, enquanto aposta. Coloca os psicanalistas em uma posição de não recuar frente ao inédito e garantir em ato, uma modalidade pouco estudada.

Além disso, assenta o psicanalista no diálogo da ciência e da cultura de sua época, sem que ele próprio traga respostas. Sua presença na cena cotidiana faz lembrar que há saídas para o horror que a COVID-19 proporciona em nossa sociedade, mas que as saídas aventadas em uma análise não advém da ciência e sim do sujeito do inconsciente. Oferece a seus analisandos um espaço, mesmo que virtual, mesmo que “em nuvens” de falar e se escutar e de certo, não só isso.

Seria possível uma análise ocorrer de sua entrada a seu término, na modalidade on-line, isto é, analisando que se torna analista e testemunha seu percurso como um fim de

análise? Certo que estejamos muito longe de saber, ainda assim proporcionar uma análise nesta modalidade coloca a própria psicanálise como dispositivo que pode se fazer assim, mas não só assim, isto é: não tem respostas generalistas, e sim, sempre no caso-a-caso.

Amplia-se uma perspectiva de tratamento – em psicanálise – que vise o singular do sujeito, agora atravessado pelo afastamento dos corpos. Sem a presença e a série que o analisando experienciava ao ir ao encontro de seu analista, agora, é o próprio analisando que abre sua casa ao outro que irá escutá-lo. Tal ponto necessita ser considerado e investigado enquanto efeitos e a luz da ética da psicanálise. Para melhor compreensão, cito Francisco Paes Barreto:

A ética da psicanálise situa-se numa perspectiva inteiramente diversa. Funda-se na singularidade da relação do sujeito com seu desejo e seu gozo. Quanto a isso, é possível afirmar categoricamente: cada sujeito é diferente do outro. Assim sendo, o discurso analítico se insere na lógica do não-todo, do caso a caso, do um por um, onde não se pode escrever o universal ou formar conjunto (BARRETO, 2010, p. 183).

Já, em tempos de concluir este trabalho, por ora, não sem o rigor de uma posição de nada saber, sobre o que advirá da prática clínica em psicanálise e suas (possíveis) novas invenções, e por que não, novas (des) construções, vale retomar a complexidade que o atendimento on-line apresenta para a condução de uma análise, visto que, recebemos (ou recebíamos) em nossos consultórios, pacientes que apresentam estruturas psíquicas diferentes e as entrevistas preliminares ainda norteiam nosso trabalho, sob transferência, em uma condução que favoreça a análise, e não precipite o sujeito para um abismo.

A singularização do tratamento em psicanálise, consiste em tomarmos o sujeito como único e como se organiza frente ao outro. Contudo, sabemos que nas psicoses, este outro pode ser ameaçador, desencadear fenômenos intrusivos e produzir efeitos de delírios e alucinações, bem como efeitos no corpo. Sendo assim, se faz necessária a recomendação quanto a clínica das psicoses, que parece manter-se, por ora, em suspensão, frente a modalidade on-line.

Ao considerar o *substantivo feminino* “suspensão”, refiro-me ao rigor teórico e suas implicações na clínica das psicoses, mas não me refiro a suspensão dos atendimentos. Com isso, a psicanálise não deve recuar frente as psicoses (mais uma vez), mas deve atentar-se a uma possível nova modalidade na clínica do suposto não saber.

## Referências

BARRETO, F. P. **Ensaio de psicanálise e saúde mental**. Belo Horizonte: Scriptum, 2010.

LACAN, J. **Livro 11: Os quatro conceitos fundamentais da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

LACAN, J. **Livro 20: Mais, ainda**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

MILLER, J.A. **O osso de uma análise**. O inconsciente e o corpo falante. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

## CAPÍTULO 5

### EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS: A OBRIGAÇÃO DAS EMPRESAS DE RESPEITAR OS DIREITOS HUMANOS

*Paulo Fernando de Almeida*

#### Introdução

**O**s Direitos Humanos são normas que reconhecem e protegem a dignidade de todos os seres humanos. Os direitos humanos regem o modo como os seres humanos individualmente vivem em sociedade e entre si, bem como sua relação com o Estado e as obrigações que o Estado tem em relação a eles (UNICEF, 2020). Quando falamos na dignidade da pessoa humana, nos colocamos defronte à inequívoca amplitude em atuação para com a valorização dos seres humanos nos meios em que desenvolvem suas atividades, às quais qualificam-se em dedicação e esforços contínuos num ambiente de convívio para e com os demais, no exercício pleno de seus direitos e deveres, o que remete ao papel da empresa como órgãos especializados da sociedade que desempenham funções especializadas e que devem cumprir todas as leis aplicáveis e respeitar os direitos humanos (MMFDH, 2019).

O presente capítulo objetiva reflexão à temática proposta no que tange a obrigação das empresas em respeitar os direitos humanos em toda sua cadeia de desenvolvimento de negócios, relacionamentos e interações, sejam elas produtivas, comerciais, administrativas, legais e institucionais, centrado na abstenção em violar os direitos humanos e enfrentar os impactos adversos com os quais tenham algum envolvimento (MMFDH, 2019), de maneira a reconhecer a pessoa humana como protagonista de todo o processo, respeitando a centralidade de seu papel transformador à luz da fragilidade da sociedade e relações tênues que por ventura venham a se desenvolver com o advento da tecnologia e tecnicismo, o que distancia o reconhecimento da importância do protagonismo do ser humano e, por consequência, a inobservância aos direitos humanos e seus princípios mais caros para o bem estar no meio empresarial, e, por extensão, familiar e social.

## **A responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos**

Por inicial, a Declaração Universal dos Direitos Humanos dispõe que todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. Dotados de razão e consciência devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade (ONU, 1948). Diante, temos por direção o tratamento igualitário em liberdade e direitos, norteadores primeiros da sociedade, têm em sua constituição o respeito aos direitos humanos, o que deve ser percebido em todas as interações empresariais.

A Constituição da República Federativa do Brasil tem por fundamentos a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político (BRASIL, 1988), bem como o artigo 4º, inciso II, que dispõe da prevalência dos direitos humanos (BRASIL, 1988).

Valendo-nos por princípios constitucionais a dignidade da pessoa humana e a prevalência dos direitos humanos, o cumprimento de tais princípios se faz objetivo, pois todos os seres humanos podem invocar os direitos e as liberdades proclamados na presente Declaração, sem distinção alguma, nomeadamente de raça, de cor, de sexo, de língua, de religião, de opinião política ou outra, de origem nacional ou social, de fortuna, de nascimento ou de qualquer outra situação. Além disso, não será feita nenhuma distinção fundada no estatuto político, jurídico ou internacional do país ou do território da naturalidade da pessoa, seja esse país ou território independente, sob tutela, autônomo ou sujeito a alguma limitação de soberania (ONU, 1948). Ainda, o artigo 23º, item 1, da Declaração Universal dos Direitos Humanos dispõe que toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego (ONU, 1948).

É importante em todos os aspectos preconizar a pessoa humana em dignidade e direitos, bem como ter por premissa a indissolubilidade de tais direitos e a necessária conduta de reconhecimento e respeito para com todos os seres humanos, nos mais diversos espaços de convivência e interação, seja pessoal, familiar, comunitário e social, nivelando, assim, a necessária observância em responsabilidade por extensão das empresas, percebendo que a condição de existência da pessoa humana lhe confere o direito de ter seus direitos humanos respeitados e preservados. Desta forma, as empresas devem, por princípio orientador, respeitar os direitos humanos em suas atividades e práticas, admoestando quaisquer ações em contrário.

O Decreto nº 9.571, de 21 de novembro de 2018, que estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos dispõe no artigo 4º, inciso II, que é responsabilidade das empresas com o respeito aos direitos humanos (BRASIL, 2018).

A responsabilidade de respeitar os direitos humanos é uma norma de conduta global esperada de todas as empresas, independentemente de onde atuam. Ela existe independentemente das capacidades e/ou da disposição dos Estados de cumprirem suas obrigações de direitos humanos, e não diminui essas obrigações. Essa responsabilidade existe para além do cumprimento das leis e regulamentações nacionais que protejam os direitos humanos (MMFDH, 2019).

O respeito aos direitos humanos, por ênfase, advém da condição de ser humano, e deve ser observada e cumprida em todos os requisitos e orientações que se façam presentes. É desta forma que se constroem caminhos seguros e palpáveis para a construção de ambientes ricos em preservação dos direitos humanos e seu pleno reconhecimento.

A responsabilidade de respeitar os direitos humanos exige que as empresas evitem causar ou contribuir para impactos adversos nos direitos humanos por meio de suas próprias atividades e enfrentem esses impactos quando ocorrerem, e, busquem prevenir ou mitigar impactos adversos nos direitos humanos que estejam diretamente relacionados às suas atividades e operações, produtos ou serviços prestados em suas relações comerciais, mesmo se elas não tiverem contribuído para esses impactos (MMFDH, 2019).

A observância aos processos e operações nos mais diversos eixos de atuação, de maneira crítica, permitem as empresas relacionarem de maneira direta os direitos humanos como premissas em tais conduções, o que, se feito de maneira indivisível, permite a integralização de tais princípios ao *core business* como um todo. Esta associação benéfica permite o reconhecimento de seus pares, fornecedores, colaboradores, agentes de negócios e demais atores presentes na cadeia global de suas operações, permitindo, por meio deste comportamento positivo e virtuoso, a valorização da dignidade da pessoa humana e impreteríveis ganhos em reconhecimento de valor para com suas práticas.

A responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos aplica-se a todas as empresas, independentemente de seu tamanho, setor, contexto operacional, proprietário e estrutura. Contudo, a magnitude e a complexidade dos meios pelos quais as empresas cumprem com essa responsabilidade pode variar em função desses fatores e da gravidade dos impactos adversos das empresas nos direitos humanos. Os meios pelos quais uma empresa cumpre com sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos serão proporcionais, entre



outros fatores, ao seu tamanho. Pequenas e médias empresas podem ter menor capacidade, bem como processos e estruturas de gestão mais informais do que as grandes empresas; assim suas respectivas políticas e processos terão diferentes formas. Porém, algumas pequenas e médias empresas podem ter impactos severos nos direitos humanos, o que exigirá medidas correspondentes, independentemente de seu tamanho. A severidade dos impactos será julgada por sua escala, escopo e seu grau de reparabilidade. Os meios pelos quais uma empresa cumpre com sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos também podem variar dependendo de em que medida ela faz negócios por meio de um grupo societário ou individualmente. Contudo, a responsabilidade de respeitar os direitos humanos aplica-se integralmente e igualmente a todas as empresas (MMFDH, 2019).

A pessoa humana deve em todos os sentidos respeitar e observar os direitos humanos em suas relações, independentemente da abrangência e escopo que os mesmos estejam inseridos ambientalmente. Tais pressupostos requerem das empresas a sensibilidade e a formatação de métodos educativos e formativos como prática organizacional referenciada e permanente, de maneira a abranger o ser humano em suas relações unilaterais, permitindo, desta forma, o fomento de uma cultura de respeito e valorização dos direitos humanos pautada na dignidade da vida humana e no exercício da cidadania estendida.

Para tanto, é imprescindível, no âmbito do cumprimento para com sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos, as empresas devem ter políticas e processos adequados em função do seu tamanho e circunstâncias, incluindo um compromisso político de observar sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos, um processo de devida diligência em direitos humanos para identificar, prevenir, mitigar e prestar contas de como elas abordam seus impactos nos direitos humanos e processos que possibilitem reparar quaisquer impactos adversos nos direitos humanos causados por elas ou para os quais tenham contribuído (MMFDH, 2019). Contudo, o desenho de políticas e processos deve conter dispositivos indispensáveis no âmbito de sua essência que possam reforçar o respeito e a singularidade na ótica do cumprimento dos direitos humanos, estímulo e preservação do comportamento evolutivo para tal temática, construindo, assim, uma cultura de direitos humanos harmoniosamente dosada às práticas empresariais relacionais institucionalizadas.

É fatídico mencionar o necessário compromisso político que as empresas devem observar para com os direitos humanos, pois os mesmos têm o potencial de interferir positivamente na geração de valor corporativo organizacional, bem como proporcionar ingresso à mudanças de paradigmas, bem como na forma pela qual se reconhece o papel

organizacional no que tange responsabilidades sociais e empresariais, permeando campo fértil para processos de reconhecimento de valor organizacional, autoestima, senso de pertença e, sobretudo, cuidado e atenção unidirecionais.

Para cumprir com a sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos, as empresas devem expressar seu compromisso com essa responsabilidade por meio de declaração política que seja aprovada no mais alto nível de direção da empresa; baseie-se em assessoria especializada interna e/ou externa; estabeleça as expectativas de direitos humanos da empresa com relação ao seu pessoal, parceiros comerciais e outras partes diretamente relacionadas às suas atividades, operações, produtos ou serviços; esteja publicamente disponível e seja disseminada interna e externamente a todo o pessoal, parceiros comerciais e outras partes interessadas; seja refletida em diretrizes políticas e processos operacionais necessários para incorporá-la no âmbito de toda a empresa (MMFDH, 2019).

A declaração de compromisso deve estar publicamente disponível. Ela deve ser disseminada de forma proativa a entidades com as quais a empresa possua relações contratuais, em especial, com aquelas diretamente relacionadas às suas atividades e operações, o que poderá incluir as forças nacionais de segurança, investidores e, no caso de atividade e operações com riscos significativos para os direitos humanos, de indivíduos e grupos potencialmente impactados. A comunicação interna da declaração e das políticas e processos relacionados deve esclarecer quais linhas e sistemas de prestação de contas que serão utilizados, sendo acompanhada por qualquer treinamento necessário de pessoal que ocupem cargos pertinentes da empresa (MMFDH, 2019).

Declarar publicamente é assumir compromissos de boas práticas e condutas inerentes a todo agente econômico responsável que, por sua vez, faz integrar em seus valores fundamentais a solidificação da dignidade da pessoa humana incutida em suas atividades e processos, o que exige transparência, firmeza de propósito e comportamento político transversal no ambiente empresarial, tendo por certo que o desenvolvimento dos direitos humanos se dá na transversalidade, absorção, compromisso e disposição para com seus processos, pares, fornecedores, colaboradores e sociedade como um todo, reconhecendo que a disposição para com o respeito dos direitos humanos no ambiente empresarial é, sobretudo, o desenvolvimento do processo de geração de valor institucional e social, que tem potencial transformador de impacto no microambiente e macroambiente de maneira concomitante.

## Considerações Finais

É evidente e certo que a contribuição empresarial em seus processos e operações surte, de maneira real, efeitos práticos e tangíveis na promoção da valorização e dignidade da pessoa humana em seu meio de atuação, bem como proporciona oportunamente o exercício da cidadania e o estímulo à temática quanto ao necessário e indispensável respeito aos direitos humanos no ambiente empresarial e suas cadeias de atuação global.

Ademais, faz-se presente a percepção de que as empresas devem, sobretudo, declarar o compromisso com o cumprimento dos direitos humanos de maneira unilateral e abrangente no que tange suas práticas e operações, bem como fazer perceptível tal compromisso, tornando-o factível e palpável no cerne das práticas e operações empresariais.

Ainda, apenas declarar compromisso é insuficiente frente a nobre e intransferível valorização da pessoa humana em dignidade e direitos, reconhecendo-a como protagonista transformacional de ambientes, situações e sociedades, sejam elas civil ou empresarial.

Reconhecer e atuar na transformação empresarial a partir da geração de valor é aproximar a essência corporativa da empresa em suas práticas e operação para com a sociedade de relação e consumo, permitindo a ambos o exercício pleno do respeito para com os direitos humanos no ambiente de configuração empresarial.

Por fim, alicerçados no princípio da universalidade em direitos humanos, dignidade, liberdade, igualdade, fraternidade, direitos e deveres, permite que a empresa em sua extensibilidade e atuação global possa contribuir significativamente para a transformação virtuosa das relações humanas e promoção dos direitos humanos e valorização da dignidade da vida humana, sobretudo, de maneira unidirecional e exclusiva, fazendo frente a obrigação constitucional de zelarmos pelo bem comum, tão caro para o desenvolvimento de sociedades fraterna e humana.

## Referências

BRASIL. 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em 15 maio 2021.

BRASIL. 2018. **Decreto nº 9.571**, de 21 de novembro de 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2015-2018/2018/Decreto/D9571.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2018/Decreto/D9571.htm)>. Acesso em 15 maio 2021

UNICEF. 2020. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/o-que-sao-direitos-humanos>>. Acesso em 15 ago. 2021.

MMFDH. 2019. **Cartilha Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos: Implementando os Parâmetros “Proteger, Respeitar e Reparar” das Nações Unidas.** Disponível em: <<https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2019/outubro/disponibilizada-a-cartilha-referente-aos-principios-orientadores-sobre-empresas-e-direitos-humanos>>. Acesso em 15 ago. 2021.

ONU. 1948. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>. Acesso em 15 ago. 2021.

## CAPÍTULO 6

### (RE) PENSANDO PRÁTICAS PEDAGÓGICAS CRÍTICO-REFLEXIVAS EM CURSOS NOTURNOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR<sup>1</sup>

*Marina Ariento Angelocci  
Paulo César de Souza Mello  
Bruno Gomes Pereira*

#### Introdução

A partir da década de 1960, iniciaram os cursos noturnos brasileiros, especialmente em instituições particulares, com o intuito de atender a pressões pela democratização da educação. A maioria dos alunos vinha de pais com pouca escolaridade – primário completo ou incompleto – demonstrando crescimento em comparação à origem e evidenciando a busca pelo ensino superior como desejo de ascensão social, com expectativas de que a faculdade fornecesse os meios pelos quais essa ascensão seria atingida, tornando realidade um sonho muito planejado, a conclusão de um curso superior e a pretendida capacitação para uma atividade que garantisse uma melhor condição de vida para eles mesmo e suas famílias.

Os alunos, por terem uma idade mais avançada e uma vivência mais batalhadora, chegam ao ensino superior com foco e um interesse muito grande em participar das aulas, já que estão cientes que é um tempo único em suas vidas, sabem que estão deficitários em suas capacitações e com a idade avançada (CASTANHO, 1989).

A procura por cursos noturnos aumentou significativamente. Alguns estudantes continuam sem recursos para manter-se em cursos diurnos. É possível supor que a oferta de vagas cresceu nos últimos anos, devido à abertura de novos cursos, e seus financiamentos por entidades públicas (FIES, PROUNI), e cursos estes talvez não tão qualificados. Logo, desafios para o sistema educacional de nível superior aparecem, como a forma de estruturar um curso que capacite os alunos para o trabalho e, como motivá-los durante as aulas para a aquisição do conhecimento e desenvolvimento de competências.

---

<sup>1</sup> Texto previamente publicado na *Revista Querubim*, v. 17, coletânea especial, em 2021, tendo sido readaptado para esta obra eletrônica.

## Perspectivas Investigativas em Confluência

Em 2016, 34.366 cursos de graduação foram ofertados em 2.407 Instituições de Educação Superior (IES) no Brasil para um total de 8.052.254 acadêmicos matriculados, segundo dados Censo da Educação Superior. Desse total, 82,3% em instituições privadas (INEP, 2017). A Tabela 1 aponta que, em 2017, 2.448 Instituições garantiram mais de 6,2 milhões de matrículas em cursos de graduação da rede privada, o que garante uma participação superior a 75% do sistema de educação superior, ou seja, de cada 4 estudantes de graduação, 3 frequentam uma instituição privada.

**Tabela 1:** Estatísticas gerais do Censo da Educação Superior 2017

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
<b>Número de Instituições</b>	<b>2.448</b>	<b>296</b>	<b>109</b>	<b>124</b>	<b>63</b>	<b>2.152</b>
<b>Educação Superior - Graduação</b>						
Curso <sup>1</sup>	35.380	10.425	6.353	3.487	585	24.955
Matricula	8.286.663	2.045.356	1.306.351	641.865	97.140	6.241.307
Ingresso Total	3.226.249	589.586	380.536	181.665	27.385	2.636.663
Concluinte	1.199.769	251.793	151.376	83.951	16.466	947.976

**Fonte:** Inep - Censo da Educação Superior (2018)

A qualidade do ensino universitário, há alguns anos, é pauta para a discussão das questões do conhecimento e da prática no mercado de trabalho e no cotidiano brasileiro. Com o aumento do ingresso da população nas Universidades, foram necessárias as criações de novas Universidades e, até mesmo, faculdades, levando em consideração uma boa qualidade de ensino e a preocupação com a concorrência pela busca de estudantes, e a disponibilidade de financiamentos mais cômodos pelo FIES/PROUNI que permitiu uma maior acessibilidade das classes menos favorecidas ao ensino universitário.

A separação didática (econômica e imediatista), aplicada ao ensino, entre teoria e prática, acaba por dividir profissionais em técnicos e filósofos e, empobrece a função da Universidade como local de estudo e processo emancipatório do sujeito. Assim, o estudante sai da Universidade ou como técnico especializado em estruturas práticas da profissão, ou como um filósofo, que dificilmente consegue estabelecer vínculos reais com a profissão devido à falta do conhecimento real da estrutura técnica da mesma.

À Universidade, vinculada ao sentido emancipatório, a formação estaria relacionada ao que Morin (1990, p. 121) chama de pensamento complexo: “O pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo. Acha-os insuficientes, sabe que não pode programar a descoberta, o conhecimento, nem a ação”. Desta maneira, o ensino não deve excluir a prática, e nem a prática o conhecimento, levando à verdadeira *práxis* do saber humano. Nota-se, pelos conceitos apresentados, que são necessárias novas estratégias dentro da Universidade que possibilitem aos estudantes vivenciarem na prática a teoria assimilada.

Essa dicotomia estabelecida entre duas partes inerentes, como a prática e a teoria, é facilmente assimilada por alguns professores. Os docentes devem se basear em teorias que sejam fundamentais para os estudantes e para o cotidiano dos mesmos quando chegarem ao mercado de trabalho para exercerem suas atividades na área do aprendizado universitário.

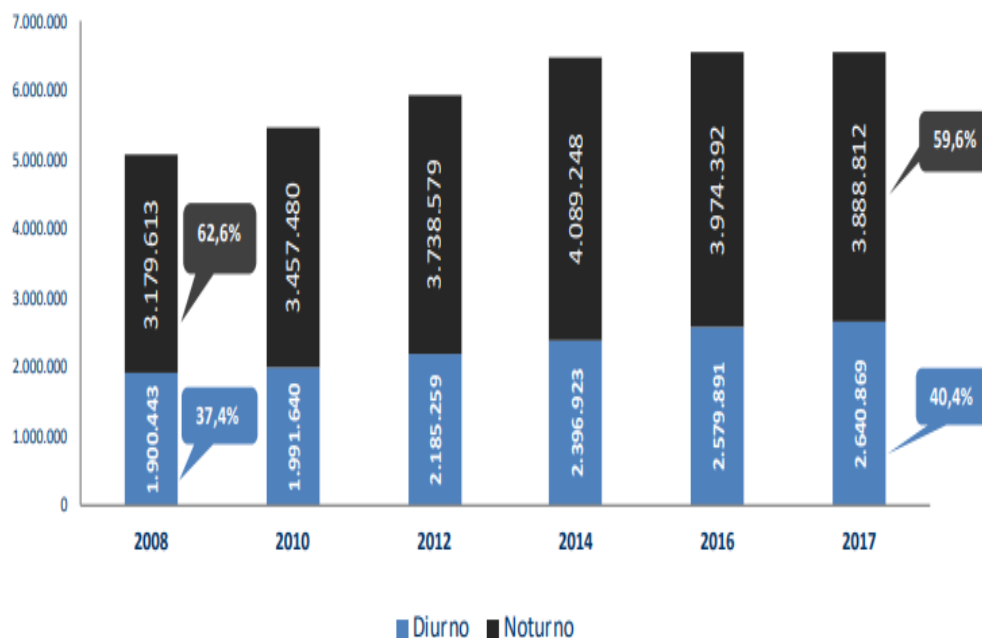
Para Medina (2003, p. 31), “o educando funda seu aprendizado e alça voo na criatividade, quando percebe o significado das noções teóricas na experiência viva”. Assim, como a maioria dos ensinamentos na Universidade brasileira, a dissociação entre teoria e prática tem preconizado a evolução dos mesmos e dificultado a integração e a troca de experiências, principalmente, entre Universidades, mas também entre estudantes e a comunidade em geral.

Teixeira (1964, p. 1) estipula como quatro as funções da Universidade: a da formação profissional; a do alargamento da mente humana, que o contato com o saber e a sua busca produzem nos que frequentam a Universidade (algo mais do que cultura geral); a de desenvolver o saber humano; e por último, como transmissora de uma cultura comum. Para o autor “em substância, entretanto, são hoje quatro as suas funções fundamentais, que, nas Universidades brasileiras, se cumprem de modo fragmentado, incerto e às vezes acidentado”.

Segundo dados do INEP (2018), o Brasil possui mais de 3,8 milhões de alunos no curso noturno, representando 59,6 % do total de estudantes universitários do país.

**Gráfico 1:** Ilustra a porcentagem de estudantes em cursos diurnos e noturnos.

### Número de Matrículas em Cursos de Graduação Presencial, por Turno – 2008/2017



Fonte: INEP (2018)

Pelo fato de 59,6% dos estudantes de terceiro grau frequentarem o curso noturno, com grande possibilidade de crescimento desta participação nos próximos anos, devido a problemas econômicos do país, e ainda, por não existir grandes diferenças entre os alunos do curso diurno e noturno, torna-se necessária a homogeneização da educação para que todos tenham o mesmo nível de aprendizado. O que deve ser diferente são as estratégias de ensino para os estudantes do curso noturno. Eles precisam de estratégias diferenciadas, que possibilitem maior participação dos alunos em classe e em atividades de pesquisa, para que as aulas não sejam cansativas já que os estudantes chegam às Universidades e Faculdades cansados após um dia todo de trabalho, tendo muitas vezes de enfrentar problemas de trânsito, tão comuns nas grandes metrópoles. Logo, a necessidade da modernização das salas de aulas e laboratórios para que atendam às necessidades de vivência e prática e de aplicabilidade das teorias às práticas, já que a teoria e o aplicar ficam tão distanciados um do outro.

Assim, devem ser privilegiadas as estratégias de ensino que sejam dinâmicas e tornem os alunos a parte ativa do processo ensino-aprendizagem. Na medida do possível, deve



ser evitado o modelo tradicional de ensino, onde o professor prepara as aulas, repassa o conteúdo por meio de livros-texto e explicações no quadro-negro, obrigando os alunos a memorizarem regras e definições, mesmo sem entendê-las muitas vezes. Algumas sugestões são discussão em sala, laboratórios, estudo de casos, simulações com uso *softwares*.

Diversos estudos testaram empiricamente a *expectancy theory* de Vroom (1964) como explicativa da motivação dos estudantes universitários, entre eles Campbell *et al.* (2003) e Geiger *et al.* (1998). Rankin *et al.* (2003) mencionam, além da motivação, outros fatores que podem influenciar o desempenho do estudante, entre eles a pontuação obtida para ingresso no curso. Todas as estratégias que possibilitem vantagens e motivações aos estudantes devem ser levadas em consideração e aplicadas durante as aulas.

Pensar criticamente significa analisar e explorar formas existentes de pensamentos, normas e procedimentos, com finalidade de se conseguir um profundo entendimento sobre determinado assunto, para depois propor diferentes alternativas de enfoque visando à simplificação, adequação ou aprimoramento deste assunto (CAMARGO; SILVA, 2004).

De uma maneira geral, uma pessoa possui pensamento crítico, quando se mostra capaz de encontrar informações e técnicas apropriadas à análise e solução de situações ou problemas novos. Isto exige uma análise e compreensão da situação problemática; uma bagagem de conhecimentos ou métodos que possam ser utilizados, e ainda, certa facilidade em discernir as relações adequadas entre experiências prévias e a nova situação.

O pensador crítico está sempre voltado a situações de questionamentos e suposições. Para pensar criticamente, ele desenvolve uma consciência elaborada que lhe permite questionar a realidade. O desenvolvimento da consciência elaborada permite um processo constante de construção de conhecimento para compreender e transformar a realidade concreta, buscando responder ao permanente desafio de apreender a totalidade, tendo presente à relatividade e a transitoriedade do conhecimento acerca do social.

Para o aprimoramento do pensamento crítico, são necessárias algumas ações. Uma leitura de conceitos em aula, com uma discussão de como esses conceitos foram desenvolvidos; as políticas envolvidas e, como são aplicados, pode ser estruturado e altamente diretivo, se apresentado somente na forma conceitual e testado focando dados reais. Isso aumentará a habilidade de memorização dos estudantes, mas não sua habilidade de pensar criticamente. Os *cases*, a serem apresentados em sala aula devem propiciar um vivenciamento prático das questões técnicas a serem apreendidas, e ter tal abrangência, que possibilite a

reflexão e conjunção de ideais para as soluções de problemas que estes alunos possam a vivenciar, e suas possíveis soluções a serem praticadas no seu campo de trabalho.

É necessário ministrar aulas que requeiram a participação ativa dos estudantes no processo de aprendizagem, com métodos que possibilitem desenvolver habilidades para questionar, analisar, julgar e tomar decisões. Uma estratégia que pode ser utilizada é o desenvolvimento de projetos de pesquisa, com a vantagem de afastar a artificialidade da escola tradicional, com aulas teóricas e aproximando os alunos da realidade da vida.

### **Considerações Finais**

O aprendizado é o desenvolvimento do senso crítico com estímulos que motive o discente à pesquisa e estudos. O modelo tradicional de ensino, em que o professor ministra aulas expositivas, com grandes conteúdos teóricos, sem privilegiar a prática, não tem mostrado bons resultados, principalmente, no que se refere ao ensino de um curso de graduação. Alia-se a isto, o fato de a maioria ser estudante do período noturno, chegando às Faculdades já cansados, após um dia de trabalho, tendo que enfrentar ainda, problemas com o trânsito e transporte.

Pode-se observar que, em algumas Universidades e Faculdades brasileiras, a ausência de um maior contato entre o saber e vida cotidiana. Falta uma “bagagem” para relações adequadas, para que seja pensado por meio do que é feito em ação e, a partir do que é produzido em termos de pensamento. Enfim, inexiste, em algumas aulas universitárias, o vínculo, a dialética da teoria e da prática.

É preciso que se enfoque em estratégias de ensino e aprendizagem para que os alunos sejam motivados constantemente, e agreguem valor imediato a sua aprendizagem, propiciando um verdadeiro sentido e objetivo no que está sendo ensinado. Permitir que ele desenvolva sempre mais e mais uma consciência crítica, que o capacite de análise crítica e de autonomia de tomada de decisões em seu campo de atuação é o alvo principal.

### **Referências**

CAMARGO, R.G.; SILVA, S.M. O Curso Noturno de Ciências Contábeis e Algumas Estratégias de Ensino que Estimulam o Desenvolvimento do Pensamento Crítico nos Alunos. In: **IV SINCOMP**. 2004.

CAMPBELL, S.; BARONINA, T.; REIDER, B. Using expectancy theory to assess group-level differences in student motivation: a replication in Russian Far East. **Issues in Accounting Education**, May 2003, v. 18, n. 2, pp. 125-136.

CASTANHO, M. **Universidade à noite: Fim ou Começo de Jornada?** Campinas: Papirus.1989.

GEIGER, M.; HUSSEIN, B.; POWER, K.; RAGHUNANDAN, R.; SANCHEZ, G. Using expectancy theory to assess student motivation: an international replication. **Issues in Accounting Education**, February 1998, v. 13, n.1, pp.139-156.

INEP, 2017. **MEC e Inep divulgam dados do Censo da Educação Superior 2016**. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206)>.

INEP, 2018. **Divulgação dos principais resultados**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-ultimo/file>>.

MEDINA, C. **A arte de tecer o presente: narrativa e cotidiano**. São Paulo: Summus, 2003.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 2º ed. Lisboa: Instituto Piaget (Sociedade Astória Ltda). 1990.

RANKIN, M.; SILVESTER, M.; VALLELY, M.; WYATT, A. An analysis of the implications of diversity for students' first level accounting performance. **Accounting & Finance**, 2003, v. 43, n. 2, pp. 365-394.

TEIXEIRA, A. Funções da universidade. **Boletim Informativo CAPES**. Rio de Janeiro, n.135, Fev. 1964.

VROOM, V. **Work and Motivation**. New York: Wiley, 1964.

## CAPÍTULO 7

### A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

*José Roberto Pinto*

#### **Introdução**

**A**tualmente, a palavra da moda é empreender. Isso por causa do momento em que estamos vivendo: tempos de pandemia. Iniciada no início do ano de 2020 e ainda perdurando fortemente em 2021, as pessoas se viram obrigadas a procurar outras atividades para realizar.

A perda do emprego, diminuição de salários e rendimentos, estabelecimentos fechados, poder de compra reduzido, obrigaram a população a usar, de uma forma mais acentuada, aquilo que o brasileiro tem de melhor: CRIATIVIDADE.

No entanto, o desespero, a ansiedade, a falta de credibilidade nos órgãos governamentais, obrigaram esses “novos investidores” a dispor de suas poucas ou quase nenhuma economia a se lançar no mundo dos negócios.

Porém, com pouca instrução – e ainda arrisco comentar – sem nenhuma base administrativa, o “novo empreendedor” lança-se num mercado altamente competitivo e disputado a “unhas e dentes” por outros que, também enfrentando a grande crise, tiveram a mesma ideia: Iniciar um Negócio.

E aí é que entra A importância do conhecimento em Administração. Iremos demonstrar por meio de alguns exemplos e vivências presenciais o quanto é importante a Administração em nossas vidas e a influência que ela exerce quando Somos Administradores.

Afinal como comenta Chiavenato (2007, p.5) “Nos dias de hoje, a Administração figura como a única instituição que transcende as fronteiras de países e organizações, apresentando um significado global e mundial. A moderna Administração não se restringe aos limites ou fronteiras nacionais”.

A partir daí, convido você, caro leitor, a explorar e mergulhar, junto comigo, nesse mundo tão importante e cheio de novidades: A arte de Administrar. Ser Administrador e não estar Administrador.

## Como Tudo Começou

Segundo dados da Sanar Saúde (2019), em 08 de dezembro de 2019, surgiram os primeiros casos do novo coronavírus. Esses casos foram registrados em um hospital localizado na cidade de Wuhan, na China. Segundo informações, as vítimas seriam frequentadoras de um mercado atacadista de animais.

Adiantando a linha do tempo, aqui no Brasil, conhecemos o primeiro caso de Covid-19 que fora confirmado em 24 de fevereiro de 2020. Na ocasião, o paciente era um homem de 61 anos que viajou à Itália, e deu entrada no Hospital Albert Einstein no dia 23 de fevereiro de 2020.

Desde então fomos obrigados a mudar nossa rotina. Passamos a conhecer novos termos que, em toda a minha existência, jamais pensei em usá-los com tanta frequência.

Isolamento social! Esse passou a ser o tema principal em nosso dia a dia. Do dia para a noite passamos a ser impedidos de circular, aglomerar, abraçar, beijar, pegar no colo, visitar, encontrar pessoalmente, dentre outros cuidados. A lista é enorme.

Nosso povo é um povo caloroso. Povo de contato, de convívio pessoal. Somos seres humanos e, como tal, somos seres grupais. Com isso, a pandemia trouxe com ela mudanças significativas em nosso dia a dia, principalmente no mundo corporativo. Por esse motivo, algumas mudanças que estavam ocorrendo no mundo do trabalho e, vinham ocorrendo de forma gradativa, começaram a ser aceleradas, dando origem a novas formas de trabalho.

Algumas dessas mudanças já vinham acontecendo, mas passaram a ganhar força a partir do isolamento social como o *home office* (teletrabalho), além do recrutamento, seleção e contratação de profissionais que também passaram a utilizar os meios digitais para realizar suas tarefas.

Com tantas mudanças, novos critérios e formas de comunicação a serem adotados, acompanhamento da realização das tarefas e reuniões, nos obrigaram a utilizar novas formas de liderança e gestão. E aqui começa o ponto de partida deste nosso artigo: o quanto eu estou preparado para enfrentar mudanças? Mudanças essas significativas, inesperadas, desconhecidas.

A pandemia nos obrigou a agir de diversas formas e a tratar as pessoas de forma diferente. O fato de não estarmos mais em um convívio social e termos as pessoas ao nosso lado fez com que o nosso modelo de gestão passasse a sofrer algumas alterações.

Então, vamos ver o que a pandemia trouxe de mudanças e, principalmente, de lições a serem aprendidas.

### **O que (não) Estou Fazendo como Administrador**

Vimos até agora, em poucas palavras, o quanto a pandemia influenciou o mundo corporativo. Passamos a trabalhar dos lugares mais inusitados possíveis. Nossa sala virou escritório, a mesa da cozinha se transformou em mesa de escritório e nosso dormitório em sala de reunião. Tudo isso para não “deixarmos a peteca cair”. Em nenhum momento, profissionais comprometidos e engajados deixaram a pandemia atrapalhar a realização de suas tarefas diárias.

No capítulo 1 do livro original “A Arte da Guerra”, escrito por Sun Tzu por volta do ano 500 *a.c.*, é abordado a importância de avaliar e planejar habilidades e competências importantes em um administrador, tendo conhecimento de cinco fatores que podem influenciar: caminho, terrenos, as estações (clima), a liderança e a gestão (TZU, 2000).

O mundo está precisando desesperadamente de um modelo de liderança diferente. A mídia nos despeja diariamente inúmeros casos de valores abandonados, de confiança traída, de exploração e de manipulação cometidos por pessoas importantes e influentes. Líderes de países e corporações usam seus casos em benefício próprio, enquanto uma incalculável multidão define na pobreza e na falta de esperança. O modelo de liderança predominante pode ser resumido pela expressão “Eu sou o centro de tudo”. Em todos os tipos de organizações e instituições, as recompensas em dinheiro, reconhecimento e poder são as motivações que dominam o panorama da liderança (BLANCHARD; HODGES, 2005).

Mas tudo isso gera insatisfação e infelicidade, tanto nos líderes quanto nos liderados, pois as recompensas, na realidade, acabam não compensando, pois são efêmeras e superficiais.

E qual o motivo desses líderes agirem dessa forma? O que leva esses profissionais a se relacionarem com seus liderados de forma superficial, agindo, às vezes também de uma forma mal-educada? Por que esses gestores não são capazes de usar as habilidades e competências de um administrador?

A resposta é simples: não obtiveram conhecimentos, habilidades, competências para exercerem tal função. Simplesmente foram colocados nos cargos, mas sem nenhuma habilidade de relacionamento profissional. Falta “tato”!

E por que isso acontece? Você já deve ter presenciado alguém dizer quando lhe é perguntado o que irá estudar. E a resposta é sempre a mesma: não sei. Acho que farei Administração.

No ano passado, escrevi um capítulo em que relato que, infelizmente os profissionais ainda não entenderam, e sejam eles de qualquer posição, que o curso de Administração visa formar não apenas administradores de empresas e organizações, mas também profissionais focados em gestão de negócios, entre outras possibilidades (PEREIRA *et. al.*, 2020).

Você também já deve ter percebido que todas as pessoas têm sonhos. Aspiram um lugar melhor, uma posição de destaque, a fim de melhorar sua vida financeira e gozar de uma posição com mais tranquilidade.

Assim voltamos ao início do nosso artigo: A palavra da moda é empreender!

E, para que isso aconteça o futuro médico que acabou o seu curso de medicina tem a aspiração de “administrar” um hospital. O aluno de engenharia, após concluído o seu curso, procura uma colocação para “administrar” uma empresa de engenharia. Essa afirmação não muda com o futuro advogado que, imediatamente após a tão esperada formatura, inicia os preparos para “administrar” o seu escritório. Também não é diferente com o soldado que, debaixo de muitas intempéries e riscos, sonha em ser General e ter um pelotão sob sua “administração”.

Mas, o que todos eles têm em comum? Fácil, não é mesmo?! Nenhum deles estudou administração. A falta do conhecimento em administração acaba levando os propensos “administradores” a instalar o caos em suas empresas. Na ânsia em atingir objetivos, metas, entregas de relatórios, aumento de resultados, acaba levando o profissional a tomar atitudes totalmente equivocadas, gerando, desta forma, um descontrole total, sem falar na desmotivação, falta de compromisso, colaboração, empenho, entre outros motivos.

Muitas vezes tudo isso acontece por culpa das próprias empresas que, pelo simples motivo de “economia”, colocam à frente da equipe um profissional não qualificado para o desempenho daquela função. Outro motivo frequente é a ânsia ou “não ter saída”, fazendo que o profissional aceite tal desafio. No entanto, torna-se imprescindível que, mesmo não tendo nenhuma base administrativa, procure buscar conhecimento para a realização da nova função.

Então chegamos ao título de nosso artigo: A importância do conhecimento em Administração. A administração – embora vista por quase todos os autores de um modo simplista e reducionista como um processo cíclico e repetitivo de decisões e ações – é um sistema, ou seja, uma conjugação de inúmeras variáveis que convergem sempre para o alcance

final de resultados. Assim, a administração não é somente um processo linear de decisões e ações para planejar, organizar, dirigir e controlar, mas algo que vai além disso (CHIAVENATO, 2007).

Desta forma, fica clara e evidente a importância da administração na tomada de decisões. É preciso ter o mínimo de conhecimento para a tomada de decisão. Assim, não corremos o risco de tomarmos decisões erradas ou equivocadas, pressionando colaboradores e talentos importantes dentro da empresa.

Precisamos de gestores e administradores que tenham conhecimento em habilidades como: comunicação eficaz, bons relacionamentos interpessoais, planejamento estratégico, disciplina, foco, *rapport* (criar uma relação/afinidade), negociação, liderança, gestão de tempo, visão sistêmica e, principalmente, saber ouvir na essência.

Como podemos observar o velho conceito de Administração que predominou durante toda a Era Industrial, o administrador era considerado o tomador de conta de uma unidade organizacional – divisão, departamento, unidade estratégica de negócio ou similar – ou de um empreendimento de negócios. Atualmente, o administrador é muito mais do que isso, muito mais do que um mero supervisor de atividades do negócio ou de pessoas. Na verdade, ele é o fio condutor do negócio e o navegador de um oceano de oportunidades e ameaças que constituem e entorno do negócio (CHIAVENATO, 2007).

Por fim, não importa qual função o administrador esteja. O que importa é que tenha habilidades necessárias para estar à frente de talentos. Em resumo, possuir técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais.

O conjunto e a combinação dessas habilidades farão o Administrador subir na escala hierárquica, podendo sair de uma supervisão a posições como de alta direção.

### **Considerações Finais**

Vimos que os desafios que rondam os Administradores não são poucos: atingir objetivos trabalhando com e por meio das pessoas, pessoas essas com problemas, objetivos, modo de ser pessoal. E isso não é uma tarefa fácil. Sabemos que tratar com pessoas e fazê-las se direcionar para atingir o objetivo é uma tarefa que exige “jogo de cintura”.

Todo mundo, no fundo, precisa saber administrar, mesmo que isso seja apenas para administrar a sua vida, a sua casa. Não importa qual o tamanho da sua empresa ou de sua responsabilidade. A Administração se faz necessária.



Por fim, não quero dizer sobre a obrigatoriedade de as pessoas possuírem um diploma de Administrador, mas sim da capacidade de sempre buscar o viver bem, viver melhor. Por isso, a Administração é fundamental.

Então, se você ouvir novamente aquela resposta “não sei” ou algo parecido, saberá responder agora com toda a propriedade: Você precisa de Administração. Isso porque toda organização precisa cuidar de seu futuro, sendo sua família ou sua empresa. Cuidar do futuro significa saber onde se quer chegar e de que forma queremos chegar.

Temos exemplos de empresas e pessoas que estão no mesmo patamar, do mesmo jeito que anos atrás. Não criaram nenhuma perspectiva. Nenhuma expectativa. Podemos afirmar que faltou administração. Faltou alguém com visão de futuro. Faltou o “sonho”. De acordo com Blanchard e Hodges (2005), na liderança do servidor, o ensino é o elemento mais importante para ajudar as pessoas a alcançar suas metas.

### Referências

BLANCHARD, K; HODGES, P. **Lidere como Jesus**. Lições do maior modelo de liderança de todos os tempos. Rio de Janeiro. 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração**. Teoria, Processo e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

PEREIRA, B. G. *et al.* **Interdisciplinaridade no Âmbito Educacional**. Desafios de uma era pós-moderna. Minas Gerais: Virtual Books. 2020.

SANAR SAÚDE. 2019. Disponível em <<https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso em 21/05/2021.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L& PM, 2000.

## CAPÍTULO 8

### PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO A AÇÕES EM INOVAÇÃO ABERTA PARA UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO

*Daiane Tieme Kawahara Paiva*  
*Ronie Galeano*  
*Janaina Piana*

#### Introdução

**A**s universidades públicas federais, como organizações complexas da administração pública indireta, devem obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, sendo imprescindível que tais entidades admitam técnicas variadas de gerenciamento, capazes de promover a transformação e inovação organizacional, considerando a elevada necessidade em prestar serviços mais efetivos aos cidadãos em nome do Estado. Nesse sentido, a inovação aberta, enquanto ferramenta para viabilizar a participação social nos rumos da gestão pública, aliada ao planejamento estratégico das operações, visando clarificar a missão em busca da visão almejada para o futuro, constitui um instrumento válido na melhoria do desempenho das organizações públicas, que contribui para o alcance de resultados mais transparentes, eficientes e eficazes.

Tendo isso em mente, esta pesquisa tem por escopo sugerir uma proposta de planejamento estratégico que potencialize atitudes favoráveis à promoção da inovação aberta, direcionada ao *Campus Avançado de Jandaia do Sul (Campus JA)*, unidade do sistema de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal do Paraná (UFPR), fundamentando-se no modelo criado por Andrade (2016), em observância à missão, visão e valores da UFPR, registrados em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021, revisado e republicado em 2019.

A relevância da ideia reside no fato de que o planejamento estratégico se configura em uma ferramenta de sustentação a decisões, atitudes e ações, norteando a organização a atingir suas metas e objetivos mediante o diagnóstico de variáveis e fatores ambientais internos e externos incontroláveis, com vistas a gerenciar seus impactos sobre as atividades institucionais (OLIVEIRA, 2018).

## **Inovação Aberta no Setor Público**

Os reconhecidos casos de sucesso na admissão das práticas em inovação aberta por instituições privadas despertaram o interesse do setor público em relação ao tema (CHESBROUGH, 2003; FREITAS; DACORSO, 2014).

Sob a ideologia da inovação aberta, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (novo marco legal da inovação), regulamentada pelo Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, altera vários trechos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 e estipula uma série de medidas com vistas a promover a inovação e a pesquisa científica e tecnológica do Brasil, mediante a articulação entre empresas, diferentes níveis de governo, Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), agências de fomento e organizações da sociedade civil, objetivando o alcance da capacitação, autonomia tecnológica, desenvolvimento econômico, social e do sistema produtivo nacional e regional (BRASIL, 2016, 2018).

Diante disso, universidades consagradas, fontes de conhecimento gerado pelas pesquisas acadêmicas (Benedetti; Torkomian, 2009), revelam-se potenciais parceiros de empresas brasileiras, tanto em inovação quanto em seu gerenciamento, pois para Diehl e Ruffoni (2012, p. 25), estas apresentam “mais dificuldade para implementarem processos de gestão da inovação e, conseqüentemente, tornarem-se inovadoras, visto as incertezas macroeconômicas e as dificuldades em termos de escassos recursos humanos e financeiros e de dependência tecnológica”.

Nesse contexto, parcerias entre órgãos públicos e privados podem ser viabilizadas por meio da criação de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT).

Um NIT é fundado para apoiar a gestão da política institucional de inovação, com o objetivo de desenvolver estudos voltados à prospecção tecnológica e de inteligência competitiva na área de PI, orientar as ações em inovação das ICTs envolvidas, permitir a transferência tecnológica e de inovação, promover, planejar, negociar, acompanhar e gerenciar acordos, contratos e relacionamentos das ICTs com empresas, visando, por meio da realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo, contribuir ao atingimento de maior competitividade pelas segundas, por meio da inovação, pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, mediante, a transferência de tecnologia e a prestação de serviços técnicos especializados pelas primeiras (BRASIL, 2016).

## Planejamento Estratégico no Setor Público

O planejamento estratégico vem sendo empregado por administrações públicas de países que procuram evoluir na elaboração de orçamentos por desempenho e participativos, nas estratégias e produtos/serviços públicos do Chile, no desenvolvimento de planos de gestão orçamentários do Uruguai, na estruturação do orçamento público dos Estados Unidos da América e Costa Rica (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Drucker (1984) ensina que o planejamento estratégico deve consistir em um conjunto sistemático e calculado de atividades com o propósito de atingir os objetivos, afastando-se do passado por meio do abandono de certos hábitos e da aceitação de novas e diferentes maneiras para se alcançar êxito, como parte da tentativa em conquistar o futuro desejado, estabelecendo ações ao longo de dimensões temporais bem delimitadas, de forma que permita a identificação das prioridades.

Indo ao encontro desse raciocínio, Andrade (2016) desenvolveu uma metodologia contendo os passos a serem seguidos na elaboração de um planejamento estratégico: 1) Definir o negócio, identificar a missão e a visão estratégica; 2) Efetuar a análise SWOT, palavra originada do acrônimo formado pelas iniciais de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), reconhecendo os fatores internos da instituição, tanto as forças quanto as fraquezas, bem como os fatores externos, as oportunidades e as ameaças; 3) Determinar o posicionamento estratégico da organização; 4) Delimitar os objetivos estratégicos da entidade; 5) Elaborar planos de ação de curto, médio e longo prazos;

Para colaborar no processo de elaboração de um planejamento estratégico no âmbito da administração pública, o *Balanced Scorecard* (BSC), devido a sua flexibilidade, constitui uma ferramenta passível de ser usada por organizações públicas e sem fins lucrativos, com o intuito de melhorar a gestão, alocação de recursos, alinhamento e execução da estratégia (KAPLAN, 2001; NIVEN, 2008).

Nesse caso, é necessário adaptar algumas das perspectivas do BSC, harmonizando a metodologia às particularidades do setor público: a financeira passa a ser denominada orçamentária, a de clientes, dividida em duas, do cidadão/sociedade e da administração pública, acrescentando-se ainda mais uma, de relações governamentais (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011).

## Procedimentos Metodológicos

O trabalho, um estudo de caso fundamentado em análise bibliográfica, documental e observação participante, consiste em uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória-descritiva. Por intermédio dela, intenta-se apresentar uma proposta de planejamento estratégico destinada a proporcionar a inovação aberta no *Campus JA* da UFPR.

Na intenção de atingir o objetivo estabelecido, inicialmente efetivou-se a pesquisa bibliográfica, tencionando edificar o aporte teórico básico à adequada formação do trabalho.

Após a construção do referencial teórico, foram coletados dados provenientes de pesquisa documental, tendo sido utilizados o PDI UFPR 2017-2021, o Regimento do *Campus JA*, além de outros documentos que trouxeram informações de extrema significância para compreender o papel da entidade perante a sociedade, sua missão e visão, responsabilidades, pilares e princípios norteadores.

## Elementos da Proposta

De acordo com o modelo desenvolvido por Andrade (2016) para compor um planejamento estratégico, foram efetivados os seguintes trabalhos: descrição da identidade organizacional do *Campus JA*; análise SWOT da instituição, por meio da investigação de seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças); reconhecimento de seu enquadramento no cenário ao qual se incorpora; e fixação de seus objetivos estratégicos. A construção resumida desses itens do planejamento estratégico está exposta no Quadro 1.

**Quadro 1 – Planejamento estratégico em inovação do *Campus JA***

<b>Identificação</b>		Unidade do sistema de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal do Paraná
<b>Missão</b>		Fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo de forma significativa para a construção de uma sociedade crítica, equânime e solidária.
<b>Visão</b>		Ser coadjuvante no desenvolvimento científico, econômico e sustentável da sociedade, alicerçando-se na iniciativa inovadora e no aperfeiçoamento da gestão institucional, em consonância com o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão.
<b>Valores</b>		Ética pública e institucional; ensino de vanguarda; responsabilidade social; respeito e inclusão.
<b>Análise SWOT</b>		<b>Ambiente interno:</b> aspectos estruturais e de ausência de uma política estabelecida em inovação prejudicam iniciativas em inovação aberta. Porém, a alta capacitação dos recursos humanos, aliada às potencialidades em pesquisa do <i>Campus</i> podem contribuir para a mudança desse cenário. <b>Ambiente externo:</b> conjuntura política e econômica

		desfavorável representa uma forte ameaça, passível de ser driblada por meio de parcerias com outros entes.
<b>Posicionamento estratégico</b>		De forma sucinta atesta-se que aproximadamente 1.748.530 pessoas são impactadas de alguma forma pelas ações do <i>Campus JA</i> , ou seja, um conjunto de stakeholders formado por seus servidores, terceirizados, alunos matriculados, egressos, organizações públicas e privadas, trabalhadores, empresários e pela sociedade em geral dos municípios do Território Vale do Ivaí, bem como das cidades vizinhas.
<b>Objetivos estratégicos</b>	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar a base de apoio interna voltada à inovação aberta, em harmonia com os princípios da UFPR e da Agência de Inovação UFPR;</li> <li>• Promover a transparência institucional;</li> <li>• Ratificar o compromisso com a sociedade, valorizando sua participação;</li> <li>• Apoiar o desenvolvimento regional, por meio da atuação em redes de colaboração, maximizando o potencial valorativo das ações em ensino, pesquisa e extensão do <i>Campus JA</i>;</li> <li>• Criar a estrutura física necessária ao desenvolvimento da inovação aberta;</li> <li>• Fomentar ações que visem à inovação aberta.</li> </ul>

**Fonte:** UFPR (2019a, 2019b); UFPR Jandaia do Sul (2020); Brasil (2015); Cidade Brasil (2020)

Por fim, a partir da apreensão da identidade organizacional, análise ambiental, posicionamento e objetivos estratégicos, viabilizada por intermédio do estudo de caso apoiado em pesquisa bibliográfica, documental e observação participante, procedeu-se à confecção dos planos de ação de curto, médio e longo prazos, balizando-se pelas perspectivas do BSC adaptadas por Felix *et al.* (2011) para o setor público, levando em conta ainda as questões táticas e operacionais delimitadas por Andrade (2016): indicadores, metas, ações, responsáveis, prazos e recursos necessários. Uma demonstração dos planos desenvolvidos pode ser vislumbrada no Quadro 2.

**QUADRO 2- AMOSTRAGEM DOS PLANOS DE AÇÃO DO CAMPUS JA**

<b>Questões Táticas e Operacionais – Curto Prazo</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazos</b>	<b>Recursos Necessários</b>
As palavras-chave definidoras das metas são: Processos Internos; Administração Pública; Cidadão/Sociedade; Relações Governamentais; e Aprendizado e Crescimento (Felix <i>et. al.</i> , 2011).	Implantar um NIT no <i>campus</i> , com a finalidade de estruturar e gerenciar adequadamente atividades inovativas.	Executar as atividades necessárias à criação e implantação de um NIT no <i>campus</i> .	Direção, seus órgãos auxiliares e assessores, Conselho Diretor e Agência de Inovação UFPR.	12 meses.	Físicos, humanos, midiáticos, orçamentários e tecnológicos.
	Aumentar a participação social no que concerne às operações do <i>Campus JA</i> .	Promover plenárias, assembleias e audiências públicas para apresentar à comunidade interna e externa os resultados do <i>campus</i> e construir o orçamento anual.	Direção, Coordenações de Curso e UCEO.	Conforme necessidade.	Físicos, humanos, midiáticos e tecnológicos.
	Elevar o nível de participação dos servidores, alunos e da sociedade em atividades cooperativas, ampliando seus conhecimentos.	Realizar reuniões, capacitações e eventos periódicos nas áreas de inovação, empreendedorismo e outros campos de interesse, divulgando-os oportunamente, com o intuito de convidar comunidade interna e externa, contribuindo para o seu aprimoramento pessoal e profissional.	Agência de Inovação UFPR, Direção, Grupos de Trabalho e/ou Equipes Técnicas do NIT, SRI-VÍ, Programa Inova Jandaia.	Regularmente (quinzenalmente/mensalmente).	Físicos, humanos, midiáticos, orçamentários e tecnológicos.
<b>Questões Táticas e Operacionais – Médio Prazo</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazos</b>	<b>Recursos Necessários</b>
As palavras-chave definidoras das metas são: Processos Internos; Administração Pública; Cidadão/Sociedade; Relações Governamentais; e Aprendizado e Crescimento (Felix <i>et. al.</i> , 2011).	Contribuir para a sobrevivência de negócios e ao atendimento de necessidades de consumo da população.	Desenvolver produtos por meio de atividades laboratoriais, tendo em vista a transferência tecnológica.	Agência de Inovação UFPR, Direção, Grupos de Trabalho e/ou Equipes Técnicas do NIT, SRI-VÍ, Programa Inova Jandaia.	12 meses a 3 anos.	Físicos, humanos, laboratoriais, midiáticos, orçamentários e tecnológicos.
	Estruturar um ambiente satisfatório à inovação e empreendedorismo.	Criar espaço <i>coworking</i> e infraestrutura para pré-incubação e incubação de empresas.	Agência de Inovação UFPR, Direção, Grupos de Trabalho e/ou Equipes Técnicas do NIT, SRI-VÍ, Programa Inova Jandaia.	12 meses a 3 anos.	Físicos, humanos, laboratoriais, midiáticos, orçamentários e tecnológicos.
	Viabilizar a transferência de conhecimentos e tecnologias, assim como o compartilhamento de vivências e experiências.	Providenciar oportunidades de <i>coworking</i> , pré-incubação e incubação de empresas, oferecendo mentoria.	Agência de Inovação UFPR, Direção, Grupos de Trabalho e/ou Equipes Técnicas do NIT, SRI-VÍ, Programa Inova Jandaia.	12 meses a 3 anos.	Físicos, humanos, laboratoriais, midiáticos, orçamentários e tecnológicos.
<b>Questões Táticas e Operacionais – Longo Prazo</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazos</b>	<b>Recursos Necessários</b>
As palavras-chave definidoras das metas são: Processos Internos; Administração Pública; Cidadão/Sociedade; Relações Governamentais; e Aprendizado e Crescimento (Felix <i>et. al.</i> , 2011).	Sustentar a democratização e socialização da gestão.	Efetivar pesquisas internas e externas a respeito do alcance e qualidade dos meios empregados para providenciar a interação das decisões, buscando sua melhoria contínua.	Direção, Comissões e Conselho Diretor.	3 a 6 meses.	Humanos, midiáticos e tecnológicos.
	Investigar as práticas adotadas e espaços criados ao progresso regional, visando melhorá-los.	Elaborar pesquisas acerca da pertinência dos espaços criados à incubação de empresas, transferência de tecnologia, compartilhamento de conhecimentos, ideias e experiências, tencionando aperfeiçoá-los.	Agência de Inovação UFPR, Direção, Grupos de Trabalho e/ou Equipes Técnicas do NIT, SRI-VÍ, Programa Inova Jandaia.	3 a 6 meses.	Humanos, midiáticos e tecnológicos.
	Consolidar a inovação aberta como técnica promotora do desenvolvimento regional.	Aprimorar os empreendimentos em inovação aberta, de acordo com as necessidades da comunidade interna e externa local.	Agência de Inovação UFPR, Direção, Grupos de Trabalho e/ou Equipes Técnicas do NIT, SRI-VÍ, Programa Inova Jandaia.	12 meses a 2 anos.	Físicos, humanos, laboratoriais, midiáticos, orçamentários e tecnológicos.

**Fonte:** Elaboração dos autores

## Considerações Finais

A produção deste estudo teve por objetivo propor ao *Campus JA* um planejamento estratégico voltado à inovação aberta, buscando auxiliar o órgão a compor a estrutura básica de apoio física e intelectual interna necessária a esse fim, para que o *campus* tenha condições de impulsionar ações em redes cooperativas e apoiar o desenvolvimento regional, na tentativa de levar a instituição a formalizar o compromisso com a inovação organizacional e com a inovação aberta, caso o planejamento seja implementado, considerando que a proposta vai ao encontro dos objetivos da UFPR, definidos em seu PDI vigente (2017-2021).

A principal motivação para a concepção da proposta foi a expectativa de criar uma ferramenta capaz de ser implementada pelo órgão, contribuindo para o lançamento das bases elementares à viabilização da inovação aberta, mediante a previsão de ações direcionadas a estimular a transparência, a participação social e a colaboração externa nos rumos da entidade, conjecturando o empreendimento de operações cooperativas e compartilhadas.

A partir desta pesquisa foi possível compreender que a implementação de um planejamento específico a ações em inovação aberta pelo *Campus JA* da UFPR demonstra-se essencial, compreendendo um dos primeiros passos cruciais a uma efetiva e profícua participação da entidade em atividades inovadoras em rede, uma vez que os empreendimentos projetados pelo ente até o presente momento ainda se mostram incipientes, desprovidos de um planejamento para indicar mais assertiva e coerentemente as condutas fundamentais à concretização dos propósitos almejados pela organização relativamente ao tema levantado.

## Referências

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BENEDETTI, M. H.; TORKOMIAN A.L.V. Cooperação universidade-empresa: uma relação direcionada à inovação aberta. In: Encontro da ANPAD, 33, 2009. São Paulo. **Anais**. São Paulo: Anpad, p. 1-15, 2009.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Sistema de Informações Territoriais (SIT). **Perfil Territorial Vale do Ivaí – PR**, 2015. Disponível em:<



[http://sit.mda.gov.br/download/caderno/caderno\\_territorial\\_225\\_Vale%20do%20Ivai%20-%20PR.pdf](http://sit.mda.gov.br/download/caderno/caderno_territorial_225_Vale%20do%20Ivai%20-%20PR.pdf)>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.343, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Brasília, 2018.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Cambridge: Harvard Business Scholl Press, 2003.

CIDADE BRASIL. **Município de Jandaia do Sul**, 2020. Disponível em: <<https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-jandaia-do-sul.html>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

DIEHL, R. J.; RUFFONI, J.. O paradigma da inovação aberta: dois estudos de caso de empresas do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.8, n.1, p.24-42, jan./jun. 2012.

DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FELIX, R.; FELIX, P.P; TIMÓTEO, R. *Balanced scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n.1, p. 51-74, jun./mar. 2011.

FREITAS, R. K. V. de; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 869-888, ago. 2014.

KAPLAN, R. S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353-370, spring, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**, 6. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard Step-By-Step for government and nonprofit agencies**, 2. ed., John Wiley & Sons, Inc., *New Jersey*, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**, 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Orçamento, Planejamento e Finanças (PROPLAN). **Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2017-2021** (texto revisado em 2019). Curitiba, 2019a.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD). **Resolução nº 36/19-COPLAD**. Aprova o Regimento do *Campus* Avançado da Universidade Federal do Paraná em Jandaia do Sul. Curitiba, 2019b.

UFPR Jandaia do Sul. Universidade Federal do Paraná, Campus Avançado de Jandaia do Sul. **Planejamento estratégico de infraestrutura 2018-2022**. Jandaia do Sul, 2020.

## SOBRE OS AUTORES

**Bruno Gomes Pereira:** Doutor e Mestre em Ensino de Língua e Literatura (Estudos Linguísticos) pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Especialista em Linguística Aplicada pela Faculdade de Tecnologia Antônio Propício de Aguiar Franco (FAPAF). Graduado em Letras (Língua Portuguesa e Literatura Luso-Brasileira) pela Universidade do Estado do Pará (UEPA) e em Pedagogia pela Universidade do Ceuma (UNICEUMA). Docente do Centro Universitário Anhanguera Pitágoras AMPLI, em Santo André, São Paulo. E-mail: b.gomes@kroton.com.br

**Daiane Tieme Kawahara Paiva:** Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Servidora Técnica-Administrativa do Campus Avançado de Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná. E-mail: daiane.kawahara@gmail.com

**Fabio Luis Saad:** Mestre pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Psicólogo, psicanalista. Docente do Curso de Medicina – Laboratório de Subjetividades em Educação e Saúde (UNIMAX). E-mail: fabiosaad.27@gmail.com.

**Janaina Piana:** Possui doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/EBAPE (2016), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2012) e graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2009). É Professora Adjunta, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campus Apucarana. Tem experiência nas áreas de estratégia empresarial e gestão da tecnologia e inovação. Atualmente, é professora permanente do programa de Mestrado PROFIAP. E-mail: janainapiana@utfpr.edu.br.

**José Roberto Pinto:** Graduado em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Santo André (IESA), Especialista em Controladoria e Finanças pelo Instituto de Ensino Superior Santo André (IESA). Especialista em Docência do Ensino Superior, área de conhecimento da Educação pela Universidade Anhanguera Uniderp. Docente no Centro Universitário Anhanguera Pitágoras AMPLI. E-mail: professor.jroberto@gmail.com.

**Marcelo Machado Costa Lima:** Pós-Doutorando em Direito Constitucional-Econômico pela Università degli Studi “G.D Annunzio” Chieti-Pescara. Doutor e Mestre em Ciências Jurídico-Políticas pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Professor do PPGD UNESA/RJ. Professor do Curso de Direito do Centro Universitário IBMEC - RJ e da Universidade Estácio de Sá - RJ. Pesquisador do grupo de pesquisa “A Sociedade Civil e o Estado de Direito: Mutações e Desenvolvimentos” (SOCEDIR-IBMEC/RJ). E-mail: marcelomclima@gmail.com

**Marina Ariento Angelocci:** Doutora em Administração, Licenciada em Letras e Pedagoga pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Jornalista pela Universidade

Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Docente e coordenadora do Curso de Pedagogia, do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Logística do Centro Universitário Anhanguera Pitágoras AMPLI. Bolsista Produtividade da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (FUNADESP). Diretora da Ok Agência de Notícias. E-mail: msarient@hotmail.com.

**Paulo César de Souza Mello:** Especialista em Psicopedagogia pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). Docente do Centro Universitário Anhanguera Pitágoras AMPLI, Santo André, SP. E-mail: paulo.mello1@anhanguera.com.

**Paulo Fernando de Almeida:** Pós-graduado em Marketing e Vendas, Gestão de Projetos e Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade Anhanguera de Jundiaí. Assessor de Políticas de Direitos Humanos na Prefeitura do Município de Jundiaí. E-mail: almeida.pf@hotmail.com

**Renato Cividini Matthiesen:** Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), gestor educacional, consultor acadêmico, professor e entusiasta da transformação digital. E-mail: renatoc.matthiesen@gmail.com.

**Ronie Galeano:** Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Autor de livros, capítulos de livros e artigos no Brasil e Exterior. Docente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Apucarana – no Curso de Engenharia Têxtil e no Mestrado em Administração Pública. Pesquisador na área de Inovação Aberta. E-mail: roniegaleanoutfpr@gmail.com.

**Thiago Alves Miranda:** Doutorando em Direito Público e Evolução Social pela Universidade Estácio de Sá (UNESA/RJ). Mestre em Constitucionalismo e Democracia pela Faculdade de Direito do Sul de Minas (FDSM/MG). Pesquisador visitante no grupo de pesquisa em Direitos Humanos e Vulnerabilidade pela Universidade Católica de Santos - (UNISANTOS/SP). E-mail: tamiranda@yhao.com.

*No âmbito dito “Era da Complexidade”, nos termos de Edgar Morin, é no mínimo ingênuo, supormos que as ciências sejam autossuficientes. Os saberes humanos nunca estiveram tão interligados como agora. Este movimento inter/trans/indisciplinar reflete a própria construção de uma sociedade emergente, a qual tenta buscar explicações que extrapolam as barreiras de uma formação acadêmica uníssona. Os organizadores dessa obra trouxeram para si a responsabilidade de provocar um diálogo cada vez mais aberto mediante às constantes transformações que temos percebido em todos os domínios sociais.*

**Dra. Isaquia dos Santos Barros Franco**  
**Instituto Federal do Pará (IFPA)**